

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**BANKADA ÇALIŞAN KADIN PERSONELLERİN
KARIYER BASAMAKLARINDA KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLARI BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Dilek DURMUŞ

MALATYA-2019

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BANKADA ÇALIŞAN KADIN PERSONELLERİN
KARİYER BASAMAKLARINDA KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLARI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR**

**HAZIRLAYAN
Dilek DURMUŞ**

MALATYA 2019

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

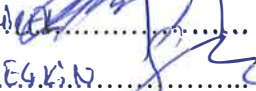
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BANKADA ÇALIŞAN KADIN
PERSONELLERİN KARIYER
BASAMAKLARINDA
KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLARI BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

Danışman
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Hazırlayan
Dilek DURMUŞ

Jürimiz tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezi (oybirliği/oyçokluğu) başarılı bulunarak İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak Kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	imzası
1. Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR	
2. Dr. Öğretim Üyesi Halice Gökçe DEMİREL	
3. Dr. Öğretim Üyesi Seydo Nur SEĞKİN	
4.	
5.	

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof.Dr.Mehmet KUBAT
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR’in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Bankada  alışan Kadın Personellerin Kariyer Basamaklarında Karşılaştıkları Sorunları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden olduğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Dilek DURMUŞ

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, yorumlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e, hayatımın her safhasında desteklerini benden esirgemeyen değerli aileme, Arş. Gör. Dr. Esra CANPOLAT GÖKÇE'ye, halam Zeynep ERDOĞAN'a sonsuz teşekkür ederim.



ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı; bankacılık sektöründe çalışan kadınların, yaşadıkları kariyer sorunlarının neler olduğu ve bu sorunların çözümünde hangi uygulamalara ihtiyaç duyulduğunu tespit etmektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kariyer kavramı, kariyer geliştirme, kariyer evreleri, kariyer geliştirirken yöneticilere düşen rol, kariyer geliştirmede örgüt-birey ilişkisi, kariyer geliştirme sisteminin yararları, kariyer geliştirme sisteminin sorunları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve kadın yöneticilerin kariyer sorunlarının neler olduğu açıklanmıştır. Kadın çalışanın örgüte sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur. Ayrıca kadınların kariyer sorunlarına karşı alınması gereken kurumsal önlemler ve yasal düzenlemeler konularına odaklanılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise; kadın yöneticilerin kariyer basamaklarında karşılaştıkları sorunların kariyer planlarına etkilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik saha araştırması yapılmıştır.

Kadınlar iş yerinde karşılaştıkları engellerin yanı sıra çocuk, aile, eş ve ev kaynaklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Özellikle kadınlar erkeklere oranla çocuklarına daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Bu sebeplerden de ötürü evli kadınlar kariyer planlarını erkek ve bekar kadınlara oranla daha az yapmaktadırlar. Toplumsal önyargı, erkeklerle eşit fırsatlara sahip olmama, çocuklara daha fazla zaman ayırma gibi daha birçok sebepten dolayı kariyer yolunda zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kadın çalışanların tüm bu zorluklara ve engellere rağmen belki de ülkemizdeki iş bulma zorluğunu da göz önüne alarak işlerinde çalışmaya devam ettiğini ve yöneticilik yolunda önlerine çıkan engelleri kendilerine olan özgüvenleri sayesinde aşmaya çalışıp yöneticilik makamına gelmeye çalıştıkları sonucunu çıkarabiliriz.

Anahtar Kelimeler: Kadın, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planı, Kariyer Engelleri

ABSTRACT

The aim of this thesis is to determine the career problems of women working in banking sector and to find out what applications are needed to solve these problems.

The study consists of three parts. In the first part of the study; career concept, career development, career stages, the role of managers in career development, organization-individual relationship in career development, benefits of career development system, problems of career development system are emphasized. In the second part; problems women face in working life and career problems of female managers are explained. The benefits of the female employee to the organization were emphasized. In addition, institutional measures and legal regulations to be taken against women's career problems are focused on. In the last part of the study, a field research was conducted to determine the level of impact of the problems faced by female managers on their career plans.

In addition to the barriers they face at work, women face child, family, spouse and home-based problems. Especially, women spend more time with their children than men. For these reasons, married women make their career plans less than men and single women. They face difficulties in their career path for many reasons such as social prejudice, lack of equal opportunities with men, and spending more time with children. Despite all these difficulties and obstacles, we may conclude that female employees continue to work in their jobs considering the difficulty of finding a job in our country, and that they try to overcome the obstacles that arise in the way of management thanks to their self-confidence and try to come to the manager position.

Keywords: Women, Career Management, Career Plan, Career Barriers

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLOLAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER GELİŞTİRME VE PLANLAMASI

1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Kariyer Geliştirme	5
1.2.1. Kariyer Süreçleri	7
1.2.3. Kariyerin Evreleri	10
1.2.4. Kariyer Geliştirirken Yöneticilere Düşen Rol	13
1.2.5. Kariyer Gelişiminde Örgüt ve Birey ilişkisi: Kariyer Planlama Sistemleri	14
1.2.6. Kariyer Geliştirme Sistemlerinin Yararları	19
1.2.7. Kariyer Geliştirme Sisteminin Sorunları	21

İKİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN KARİYER BASAMAKLARINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

2.1. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar	24
2.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik	25
2.1.2. İş Bulmada ve Terfide Eşitsizlik	26
2.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik.....	27
2.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	30
2.1.5. Cinsel Taciz	33
2.1.6. Kraliçe Arı Sendromu	34

2.1.7. Sağlık Sorunları	38
2.1.8. İşyeri İle ilgili Sorunlar	38
2.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları	41
2.2.1. Kadının Üst Yönetimdeki Mevcut Durumu	41
2.2.2. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Sorunları	41
2.2.3. Cam Tavan (Glass Ceiling)	43
2.2.4. Süper Kadın Sendromu ve İş Yaşamında Denge	46
2.2.5. Çift Kariyerli Eşler Kavramı	48
2.2.6. Kadın ve Erkek Arasındaki Yönetimsel Farklılıklar	51
2.2.7. Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	52
2.2.8. Kadınların Örgüt İçerisindeki İnförmel Gruplara Girememesi	54
2.2.9. Kadın Yöneticiler İçin Örnek Model Eksikliği	55
2.2.10. Astların Kadın Yöneticiye Karşı Takındıkları Olumsuz Tavrı	56
2.2.11. Kadınların Birbirlerine Karşı Takındıkları Olumsuz Tavrı	58
2.3. Kadın Çalışanın Örgüte Sağlayabileceği Faydalar	59
2.4. Kadınların Kariyer Sorunlarına Karşı Alınabilecek Önlem Ve Öneriler	62
2.4.1. Ulusal Bazda Alınabilecek Önlem ve Öneriler	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER BASAMAKLARINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN KARIYER PLANLARIYLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	67
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	67
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	67
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	69
3.5. Araştırmanın Bulguları	69
3.5.1. Bankada Çalışan Kadın Personelin Frekans Dağılımları	69
3.5.2. Bankada Çalışan Kadın Personeler Uygulanan Anketin Değişkenlere Göre Ortalama Değerleri	77
3.5.3. Korelasyon Analizleri	85
SONUÇ VE ÖNERİ	102

KAYNAKÇA.....	106
EKLER	120



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kariyer geliştirme öğeleri olarak kariyer planlama ve kariyer yönetiminin içeriği.....	6
Şekil 1.2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci	19
Şekil 2.1. Kadınların güç sahibi olmasının önündeki engeller	43
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	68



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Türkiye'nin 2014 Seçilmiş Ülkelerle Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi.	25
Tablo 2.2. Kayıtlı Dişilik Oranı (%)	31
Tablo 3.1. Medeni Durum.....	69
Tablo 3.2. Yaş Durumu.....	70
Tablo 3.3. Hizmet Süresi Tablosu.....	70
Tablo 3.4. Mesleki Kıdem.....	71
Tablo 3.5. Eğitim Düzeyi	72
Tablo 3.6. Yöneticilik Deneyimi.....	72
Tablo 3.7. Yöneticilik Sınavına Girip Girmedığı.....	73
Tablo 3.8. En Üst Yönetici Cinsiyetlerine İlişkin Veriler.....	73
Tablo 3.9. İş Değiştirme Durumu	74
Tablo 3.10. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar.....	74
Tablo 3.11. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar.....	75
Tablo 3.12. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar.....	76
Tablo 3.13. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar.....	76
Tablo 3.14. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği	77
Tablo 3.15. Kurum Yöneticisi Olmaya isteklilik ve Uygunluk Ölçeği En Düşük Ortalamalar.....	78
Tablo 3.16. Kurum Yöneticisi Olmaya isteklilik ve Uygunluk Ölçeği En Yüksek Ortalamalar.....	78
Tablo 3.17. Kurumsal Engeller Ölçeği	79
Tablo 3.18. Kurumsal Engeller Ölçeğinde En Düşük Ortalamalar.....	80
Tablo 3.19. Kurumsal Engeller Ölçeğinde En Yüksek Ortalamalar	80
Tablo 3.20. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği	81
Tablo 3.21. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinde En Düşük Ortalamalar.....	82
Tablo 3.22. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinde En Yüksek Ortalamalar	82

Tablo 3.23. Aileye ilişkin Engeller Ölçeği.....	83
Tablo 3.24. Aileye İlişkin Engeller Ölçeği En Düşük Ortalamalar	83
Tablo 3.25. Aileye ilişkin Engeller Ölçeği En Yüksek Ortalamalar	84
Tablo 3.26. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller Arasındaki İlişki.	85
Tablo 3.27. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Arasındaki İlişki.	90
Tablo 3.28. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller Arasındaki İlişki.	96



GİRİŞ

Kişilerin bulunduğu kariyeri, görevi olan işler haricinde, bir taraftan da işyerince yapmasının beklendiği işlere yönelik ümitlerini, gayelerini, emellerini üst düzeye çıkarabilmesi için eğitim görmesi ve sonuçta kişinin kendisinde olan malumat, marifet, kabiliyet ve çalışma isteği ile görevli olduğu kurumda yükselebilmesi olarak adlandırılan uzmanlık; çalışma yaşamında olan herkes için çok önemlidir. Erkeklerin hakim olduğu bir toplumda iş hayatına başlayan ve içinde olduğu pozisyonda ilerleyerek, kendisine kariyeri ile ilgili ulaşma noktası koyan kadınlarsa, işinde uzman olmanın ve iş hayatında uzman olabilmenin önemi daha da fazladır.

Kadınlar kariyerdeki ideallerine ulaşabilmek için, erkeklerden daha çok fedakarlık gösterip, enerji harcamak zorunda kalmaktadır. Kadınlarımız, bu toplumun kendisine atfettiği ev ve çocuk sorumluluklarıyla zaman harcarken; bunun yanı sıra işinin gerektirdiği sorumluluklara zaman ayırmaktadır. Ayrıca erkeklerin yapıtaşlarını oluşturduğu, kurallarını koyduğu iş yaşamında; farklı fiziksel ve kimyasal özellikleriyle doğum yapma gibi erkeklerin sahip olamayacağı özellikleriyle birlikte bazı sorunlar yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.

Geçmişten günümüze kadar pek çok toplumsal değişimlerin yaşandığı tarihsel süreç boyunca, kadınların sosyal hayat içerisindeki değişen konumlarına bağlı olarak giderek artan bir hızla iş yaşamına katılmaya başlamaları, iş yaşamında kadın olgusunun üzerinde yoğun çalışmalar yapılan önemli bir konu haline gelmesine neden olmuştur (Tüzel, 2014:2). Toplumlarda meydana gelen sosyal hareketliliği ölçmek kolay olmadığı için, insanların nereden başladığı ve nereye vardıklarını uzun süreli olarak izlemeyle elde edilecek olan boylamsal verilere ihtiyaç vardır (Wilkinson ve Pickett, 2010:191).

Bu nedenle özellikle son yıllarda Dünya’da çeşitli resmi kurum ve kuruluşlar ile çeşitli sivil toplum kuruluşları ve sendikalarca desteklenen ve kadınların iş yaşamındaki yeri ve istihdam edildikleri çeşitli sektörler içindeki durumlarını tarihsel süreçte ele alan ve şimdiki mevcut durumları ile kıyaslayarak ortaya koyan pek çok farklı çalışma yürütülmüştür (Dünya Bankası, 2012; ILO, 2007; Uluslararası Af Örgütü, 2013; Türkiye İş Kurumu, 2005; Türk Eğitim-Sen, 2012). Bu çalışmalar sonucunda ise, kadınların iş yaşamındaki mevcut durum analizi çerçevesinde iş yaşamında cinsiyete

bağlı eşitsizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik çeşitli çözüm ve politika önerileri sunulmuştur. Ayrıca kadının sosyal hayat ve iş hayatındaki konumunun güçlendirilmesine yönelik olarak geçmiş verilere dayalı biçimde oluşturulan gelecek projeksiyonunda çeşitli planlar yürütülmüştür (*Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı* 2008-2013; 10. Kalkınma Planı, 2013).

Bununla birlikte, pek çok farklı ülkede ve Türkiye’de imzalanan uluslararası düzeydeki anlaşmalar, sözleşmeler ve çıkartılan yasalar ile (BM Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Giderilmesi Sözleşmesi [CEDAW]; 11, 45, 100, 156, 158,171, 175 ve 183. No.lu Uluslararası Çalışma Örgütü-ILO Sözleşmeleri; 4857 sayılı İş Kanunu) kadınlarının iş yaşamında korunması ve cinsiyete bağlı olarak iş yaşamında karşılaşılabilecekleri sorunların ve ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına çalışılmıştır. (Bilgin,2012:311).

Bu konuda ülkemiz ve diğer ülkelerde yapılan icraatlar ve yenilikler ile toplumun ve aile kurumunun büyümesi yönünde fazlaca öneme sahip olan kadın çalıştırma oranları çıkış göstermenin yanında, halen Türkiye’de nüfus istihdamına baktığımızda kadın ve erkek çalışanlar arasında önemli ayrıcalık bulunmaktadır. Bu ayrım daha çok “yöneticilik görevi”nde görülmektedir (Acuner ve Sallan, 1993:77).

Geleceğe yönelik vizyon çizen ve değişime odaklanan çağdaş yönetim biliminde önemli tartışma konularından biridir çünkü bir işletmenin gelişebilmesi için doğru bir yöneticiliğe ihtiyaç duyduğu varsayılır. İşletmenin geleceğe yürürken izleyeceği yol iyi yöneticiler tarafından yönetilmelidir. İşletmelerin, başlangıç pozisyonlarından ileriye gidebilmeleri, kendilerini zorlayan koşullara ve engellere karşı durabilmeleri ancak böyle bir işleyişle mümkün olabilmektedir.

Bankacılık sektöründe yoğun olarak faaliyet gösteren bayanların yaşadıkları muhtemel cinsiyet ayrımcılıkları ve kariyer sorunlarını ortaya koyan bu araştırma; kadınların iş yaşamına adım atmasından itibaren sektörde ne kadar yol aldıklarını; bulundukları mevkilere nasıl ve hangi çabalarla geldiklerini; toplumun kadına bakış açısı ve kadının toplumsal rolleriyle iş yaşamındaki rollerini dengeleyerek nasıl başarı elde edebileceğini; son olarak da kadınların sektörde daha da yükselebilmeleri için hangi uygulama ve düzenlemelere ihtiyaçlarının olduğunu gösterdiği için oldukça önemlidir.

Yöneticilik son dönemde çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Hatta yönetim biliminde sadece spesifik konulara değinmeyerek daha genel kavramsal çerçeve üzerine yapılmış bütün çalışmalarda bu tartışmanın yürütüldüğü söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacı ise, günümüzde yoğun olarak kadın çalışan barındıran bankacılık kesiminde, yöneticilik yapan kadınların, iş hayatında toplumdan kaynaklanan cinsiyete bağlı bir ayrıma tabi tutulup tutulmadıkları, ayrıma tabi tutuluyorlarsa işlerindeki uzmanlaşma sürecinde yaşadıkları sorunları belirleyip, bu sorunlara yönelik çözümler üretebilmektir. Bu kapsamda yapılan çalışma amacına ulaşmış ve kadının çalışma hayatında karşılaştığı tüm zorluklara rağmen yönetici olma isteğinin devam ettiği tespit edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARIYER GELİŞTİRME VE PLANLAMASI

1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Dilimizde tam olarak anlamını karşılayan bir kelimenin bulunmadığı kariyer kavramı, çoğunlukla, *"ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada"* kullanımı söz konusudur. Daha detaylı olarak incelediğimizde kariyer, *"bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak"* söylenebilir (Sümer, 1999:6).

Kariyer kavramı farklı bir deyişle, bireyin hayatı boyunca karşılaştığı iş deneyimine ilişkin etkinliklerle ilgili tutum ve davranışlar dizisidir. Kariyer kavramı içeriğiyle ilgili olarak şu noktalara dikkat edilebilir (Can vd., 2001: 159)

Kariyer terimi ileri statüdeki veya daha hızlı bir şekilde ilerleme olanakları olan bireylerle ilgili olmayıp, daha *"demokratikleşmiş"* bir manası bulunmaktadır. Kişilerin bulundukları işlerine ve çalıştıkları birimlerine bakılmaksızın bireyin çalışma yaşamı boyunca yaptıkları çalışmalar dizisidir. Yukarı yönlü hareketliliğin yani kurumun üst seviyelerine doğru ilerlemenin getirdiği iş farklılıkları kariyer terimi olmayıp, aynı zamanda yatay hareketlilikleri de kapsamaktadır. Örgütler artık bireylerin kariyeri içinde tek taraflı denetime sahip olmayıp, çalışan da kendisinin kariyerinin oluşumundan kontrolüne kadar her anında hak sahibi olabilmektedir.

Kariyer; *"çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işler ve iş aşamalarındaki gelişme ve ilerlemeleri ifade ettiği için, örgütsel konum ve iş ayırımı yapmaksızın tanımlanması gerekir ve örgütteki tüm çalışanları kapsar"*, Yani yöneticinin dışında sekreterlerinin de kariyerleri bulunur (Sümer, 1999:6).

"Öncelikle yeni kariyer yaklaşımlarına neden ihtiyaç duyulduğunun açıklanmasına ihtiyaç vardır. Klasik kariyer yaklaşımında, işgörenin aynı meslekte bir işten diğerine dikey olarak ilerlediği kariyer yolu söz konusudur. Burada istikrar, hiyerarşi ve açık iş tanımları esastır. Örgütün küreselleşme hızının fazla olmadığı bir dönemde çok sık değişmeyen koşullara uyumu kritik önemde değildir. Dolayısıyla

nispeten durağan olan ve çok basamaklı bu örgüt yapısında kariyerin yönü tektir (yukarı doğru) ve işgörenin aynı örgütte kariyerinin çoğunu veya tamamını geçirmesi"dir.(Dikili, 2012:474).

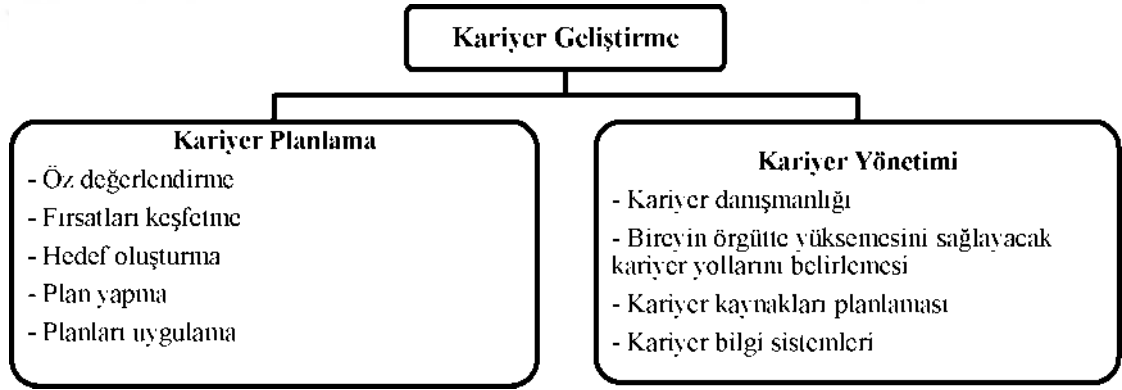
1.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, personelin kendini kişisel, yeteneksel, sosyal ve teknik donanım açısından geliştirmeleri için geçirilen süreçlerde kişilerin iş hayatında kendilerini geliştirebilmeleri ve işinde yükselebilmeleri için harcadıkları çaba kişilerin meslek seçimi ve çalıştıkları kurumun katkı sağladığı faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. (Akın, 2005:3)

Bu tarafıyla, *"genel olarak, organizasyonlardaki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için"* değerlendirmesidir. Bu yönde, kurum içindeki her çalışana farklı destekler sağlanmakta ve bu destekleri kurumun kendi içerisinde yapmasının mümkün olması haricinde çalışanın kendi kariyer sürecini yönetmesi ve kendisine yönelik kariyer planlamasında şahsında bulunan yeteneklerini kullanarak yapması şeklinde de olabilir. (Ataol, 1989:2). Buna göre, *"organizasyonlar, personelin seçimlerini sağlamakta kalmayıp, daha da önemlisi onların kişisel doyumlari ve özelemlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak özelliği de taşımaktadır. Bu süreçte, aynı zamanda, personel hem çeşitli kariyer fırsatlarından hem de örgütçe sağlanan ödüllerden yararlanmaktadır"* (Akın, 2005:4). Kurumsal boyuttaki bu ilişkiyi, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesiyle eşdeğer bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Daha önceki zamanlarda işletmeler, genç çalışanları işe alarak bu çalışanlarının kariyerlerini tek bir örgüt içinde geçirmeleri beklentisindeydiler. İşletme tarafından verilen terfi imkanlarının olması nedeniyle kurum çalışanları bağlı oldukları kurumu daha çok benimsemekte ve daha istekli, içten çalışabilmekteydiler. Ama günümüzde belirsizliğin hakim olduğu iş ortamında, kurumlarda kariyer yapma sistemlerinde değişiklikler olmuştur. Bu sebepten kurumlarda kalıcılık yerine esnek yönetim anlayışı gelmiştir. Dolayısıyla kariyer planlamasının yönü değişmiş kurumun kişiye yönelik yapmadığı kariyer planlamasını kişi kendi kendine yapmaya başlamıştır. (Robbins, 2000:421). Buradan sonra bireyler için, becerilerini, bilgisini sürekli güncellemek ve arttırmak zorunluluğu doğmaktadır.

Kariyer geliştirme ise, kariyer gelişimini planlama ve uygulama için gerekli eğitim, mesleki eğitim, iş arama ve iş deneyimleri sağlama gibi çeşitli yöntemler ve prosedürleri ifade eder. Kariyer geliştirmeye baktığımızda temelde kariyer planlama ve kariyer yönetimi olarak iki önemli öğeye sahiptir (Tüzel, 2014:37). Kariyer planlama bireyin kişisel kariyer yolundaki sürecine odaklanırken, kariyer yönetimi ise iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olarak örgütsel etkililiğini artıran ve bireysel ve örgütsel uyumluluk oluşturma yoluyla da uzun vadeli örgütsel kalkınmayı sağlayan örgütsel planlama çalışmalarını içerir (Lunenburg ve Ornstein, 2008:626). Kariyer geliştirme öğeleri olan kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin içeriği aşağıda yer alan Şekil 1’de verilmiştir.



Kaynak: (Tüzel, 2014:37).

Şekil 1.1. Kariyer geliştirme öğeleri olarak kariyer planlama ve kariyer yönetiminin içeriği

Şekil 1’de görüldüğü gibi, kariyer geliştirme öğelerinden olan kariyer planlaması bireysel bazda olup, bireysel öz değerlendirme, kariyer fırsatlarını keşfetme, kariyer hedefi oluşturma, bireysel kariyer planı yapma ve kariyer planını uygulamayı içerirken; örgütsel bazda ortaya çıkan kariyer yönetimi ise iş görenlere kariyer danışmanlığı yapma, iş görenin örgütte yükselmesini sağlayacak kariyer yollarını belirleme, kariyer kaynaklarının planlaması ve kariyer bilgi sistemlerinin oluşturulmasına ilişkin etkinlikleri kapsamaktadır.

Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması, iş görenlerin iş tatmini ve işe olan bağlılıklarını arttıracak gibi, iş görenlerin bireysel becerilerini geliştirmelerine de olanak sağlar. Kariyer geliştirme ayrıca örgüt içinde başarılı iş

görenlerin başka örgütlere geçişinin önlenmesi ve örgütteki varlıklarını devam ettirmenin bir yolu olarak gösterilebilir (Soysal, 2004:138).

1.2.1. Kariyer Süreçleri

Günümüze baktığımızda aşırı hızlı gelişen iş hayatında, gerçekleşen değişiklikler ve dönüştürmeler kurumlardaki düzenin sağlanması için kurum yöneticileri daha deneyimli çalışanları işyerinde tutmayı ve çalışanların hızlı ve sürekli bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı içindelerken, çalışanlar işlerine sıkı sıkı tutunmak, var olan meziyetlerini devamlı ilerletecek, geliştirecek ve kurum içinde daha ileri kademelere yükselmesini sağlayabilecek gayretler sarf etmektedirler.

Çalışanların, *"örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olanağı sağlama anlamındaki "kariyer süreçleri" iş hayatına önemli bir boyut kazandırmıştır. Kariyer süreci, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve subjektiflikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektif olarak belirlenmesi veya, bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir"* (Soysal, 2004:2). Ayrıca *"kariyer yönetiminde sözü edilen "kariyer süreci" kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı"* olarak tanımlanabilmektedir (Özgen vd., 2002: 179)

1.2.1.1. Kariyer Yönetimi

Bu günümüze baktığımızda dünya artık yeni bir pazar durumundadır. Bu yeni anlayışla örgüt ile çalışanın birbirlerini değerlendirmeleri de farklılaşmıştır. *"Süreçte ve sonuçta kalite bilincinin kabul edilmesi ve bu bilincin oluşmasında pazardaki ve örgütteki insanın ön plana çıkarılması çalışan bireylerle örgütü daha planlı ve gelişmeye dönük ilişkiler içerisine sokmuştur"* (İrmiş ve Bayrak, 2000:179). İş hayatının değerli hale getirilmesi ve kişinin kendi hayatına yönelik planlar yapmasının öneminin artması, herkesle eşit iş olanaklarının olmasının istenmesi, eğitim seviyelerinin ve meslek isteğinin artması ancak; ekonomik seviyenin yavaşlamaya geçmesi ile yükselme imkanlarının azalması gibi nedenler, kurumun ve çalışanlarının iş hayatını planlamasına ve geliştirilmesine yönelik kariyer yönetimini açığa çıkarmıştır. Cascio, 1992: 302-303). Kariyer, *"bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli"* olarak söylenebilir. (Ataol, 1989: 2-3). Başka bir söyleyişe göre ise,

kariyer hiyerarşik kurumlarda *“kurumun merdiveninden yukarıya doğru hareket”* etmektedir. Günümüzdeki etkin kurum yapısı olarak benimsenen sade kurumlarda ise *“kariyer iş ile ilgili faaliyet ve edinilen bilgilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve tutumları”* ifade etmektedir. Bu tanımlamaya göre çalışanlar bazen işinde ilerlemeden aynı işte ve mevkide kalarak da bilgi ve becerilerinde kazandıkları gelişmelerle başarılı bir kariyere ulaşmış olabilirler (Kirel, 1998: 39-58). Bu bilgiler ekseninde kariyer olgusu kişiyi ve kurumunu ilgilendiren iki boyutlu bir kavramdır (Şimşek, 1998: 336-337).

Birinci boyut kişinin işi, mevkisi ve çalışma alanıyla ilgili kurumundaki konumunu bilip, anlaması ve ileride nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemesiyle ilgilidir. Aynı zamanda kişi kendi var olan bilgi ve marifetlerinin bilincinde olmalı ve ileride sahip olması gereken bilgi ve beceriyi algılayabilmelidir. İkinci boyutta ise kurum, kendi amaçlarını ön planda tutarak, bu amaçların ve yönelimlerin gerekleri ve yapılacak planlamalar doğrultusunda kişilerin amaç ve yöntemleri ile kendi amaç ve yöntemlerini karşılıklı etkileşim ve rızayla bir araya getirmek durumundadır. Böylelikle kişisel amaçlarla kurumsal amaçların etkileşmesi mümkün olabilecektir (İrmiş ve Bayrak, 2000:180-81). Kariyer yönetimindeki safhada çalışanın yaratıcılığının dikkate alındığı tatminli ve huzurlu çalışanla beraber aktif insani ilişkilerin oluşması esas olmalıdır.

Yönetim anlayışının ve buna bağlı olarak, *“işverenlerin çalışanlara yönelik bakış açılarında meydana gelen değişim, çalışanların kariyerlerine verilen önemi arttırmıştır. Kavram olarak kariyer yönetimi örgütün çalışanlarının yetenek, ilgi alanı ve çıkarlarını analiz etmeye yardımcı olması ve kariyer geliştirme etkinliğinin planlaması olarak”* tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise kariyer yönetimi, *“bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyon amacı ile örtüşmesi, iş doyumu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini arttırmaya yöneliktir”* (Taşçı, 2004:121).

Bu tanımları incelediğimiz zaman kariyer yönetimi kavramı örgütlerin ihtiyaçları ve işgörenlerin kapasitesine yöneliktir. Başka bir söyleyişe göre çalışanların bulunduğu konumun farkında olması, kariyerinin ileri safhalarındaki olabilecek düzey ve sonuçlarını önceden algılaması ve kendisini olabileceklere hazırlaması amacıyla önemli

bir olgudur (Şimşek ve Öge, 2007:261). Nitekim kariyer yönetimi, çalışanların gereksinimini belirlemek ve kariyer hedefine sahip olabilmek için gereken planlamaları yapma, stratejileri tespit etme ve uygulamaya koyma sürecidir (Aldemir vd.,1996:216). Fakat kariyer yönetimi; kariyer geliştirme ve kariyer planlama uygulamasını çevreleyen bir zaman sürecidir (Barutçugil, 2004:321).

1.2.1.2. Kariyer Planlama

Çalışanların fırsatlarını, seçeneklerini ve sonuçlarının farkına vararak, kariyere ilişkin hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için yönünü belirlemesi ve zaman ayarlaması yapmasını sağlayan iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanmasına kariyer planlaması denir (Ersen, 1997:112). Kariyer planlaması *"bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bireylerle ilgili bilgiler toplanır ve geribildirimde bulunulur"*. Öncelikle hedefler belirlenip, planlama yapılır ve gerçekleşmesine yönelik stratejiler belirlenir ve uygulamaya konur (Şimşek ve Öge 2009:266). Kariyer planlama, *"hem örgütsel hem de bireysel olarak yürütüldüğü halde, kariyer yönetimi örgütsel kariyer amaçlarının planlanması ve yürütülmesi ile ilgilidir"* (Akoğlan, 2009:75). Kariyer planlamasının amaçlarını aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür:

- Verimlilik kaybını azaltmak,
- Örgüt içinde doğabilecek yeni görevler için eleman yetiştirmek,
- İş görenlerin tatminlerini ve kurumlarına olan bağlılığını yükseltmek,
- İş görenlerin yeteneklerini denetlemek,
- Örgüt içinde yaratıcı düşünceleri dikkate almak, önünü açmak (Barutçugil, 2004, 320).
- İnsan kaynaklarının en uygun şekilde kullanımını sağlamak,
- Kişisel eğitim ve gelişim gereksinimlerinin doğru olarak belirlenmesini sağlamak,
- Kariyerinde ilerleme doyumunun sağlanması için personelin geliştirilmesi,

- Daha önce yaptığı işten farklı bir alanda çalışmaya başlayan çalışanın değerlendirilmesi,
- Eğitim ve kariyer olanaklarının doğal bir sonucu olarak işindeki başarısının yükseltilmesi (Can ve Güney, 2007:485).

İş hayatında, akıl hocalığı (mentorluk) ilişkilerinin genel olarak deneyimli yöneticiler ile iş hayatında yeni olan kariyerlerinin başındaki personel arasında gerçekleştiği söylenebilir. (Ceylan, 2007:142). Mentorlar, *"deneyimsiz çalışanlara kariyer planlama tavsiyeleri yapmakta; sosyal teknik ve yönetsel yetenekleri öğretmekte; işle ilgili veya bireysel problemlerde öğüt vermektedirler"* (Gloria vd., 1998:29).

1.2.3. Kariyerin Evreleri

Birey hayalindeki ile gerçek iş hayatını uygun hale getirmeye çalışırken, çalışma yaşamı süresince farklı süreçlerden geçer. Bu süreçlerin yaşam dönemleri ile yakınlık içerisinde olduğu söylenebilir. Yani, *"bütün çalışanlar açısından işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda da inişe geçme aşamaları"* söz konusudur. (Çiftçi, 2007, 143):

Yaşamın her adımı, güdüleme, üstlenilen görevler ve bu görevleri yerine getirirken gerek duyulan ihtiyaçlardan ibarettir. Bir kariyerin oluşup, gelişip büyümesini sağlayan farklı etkiler mevcuttur. Bu etkiler fiziki ve temel girdiler, zihinsel özellikler, aile, eğitim hayatı, cinsiyet, yaş, iş deneyimi bunlardan bazılarıdır. Kişi, kendine olan saygısını göz önüne alarak bir plan doğrultusunda kariyerinin gelişimini sağlamakta ayrıca ilerlemek istediği yolu belirleyerek isteklerini ortaya koymaktadır. Fakat, kişiden kişiye bu beklentiler ve gereksinimler değişkenlik göstermektedir. Genç yaşlardan itibaren kariyer fikri kişinin kafasında yer etmeye başlamaktadır. Bu evrede, okul çağındaki mesleki ilgisi ve yaptığı etkinlikler kariyer fikrinin olgunlaşmasını sağlamaktadır. Yetişkin yaşlardaki eğitim, öğretim ile başlayan kariyer kararı, işe girişteki, kariyer durgunluğu (plato) süreci ve emeklilikle sonlanabilmekte bazen de gelişmesine devam edebilmektedir. Emeklilik, kimilerini iş hayatından uzaklaşmasına sebep olurken kimileri için ise yepyeni kariyerlere adım atacağı bir geçit olabilmektedir. İlaveten, tipik kariyer evrelerinde kimi insanların mesleksel gelişimlerini ileri bir tarihe

bırakmak veya dönem arasında kesintiye uğratmak zorunda kaldıkları da gözlemlenebilmektedir.(Marais, 2002:1).

Kariyer safhaları şöyle özetlenebilir; (Çiftçi, 2007, 143)

- **Keşfetme-Arama (0-25 yaş):** Kişilerin kariyerlerine yönelik kritik seçimler yaptıkları dönem okul çağından işe girdiği dönemdir. Bu dönemde *"başta ailenin yönlendirmeleri ve aile üyelerinin sahip oldukları meslekler olmak üzere, öğretmenler, arkadaşlar ve medya, bireyin okul seçimi ve sonrasındaki kariyer tercihlerinin belirlenmesi açısından önemli bir rol oynar"* (Argon ve Eren, 2004:256). Kişi kendini tanımaya çalışırken hangi işte daha çok başarı sağlayabileceğine yönelik araştırma yapar.

Tipik olarak, kişiler kariyer bilgilerini değer, ilgi, yetenek düzeyleri, zayıf yönleri ve çevre araştırması şeklinde elde eder. Kariyerlerinde başarıyı elde etmek isteyenler geleceklerini şanslarına göre değil derinliğine araştırma gereksinimi duyarlar. Bunun sonrasında kariyerlerine yönelik bilginin artması ve kariyerlerindeki başarıları için gereken beceri ve davranışlarının neler olduklarını bilmek gerektiği sonucuna varılır. Sonuçta bu safha gelişimci davranış ve gelişim aktivitelerine katılmadaki istekliliğe bağlıdır. Kendilerinin zayıf ve güçlü taraflarının farkında olanlar, zayıf yönlerini güçlendirecek tavırlar içerisine gireceklerdir. (Raymond, 1996:121).

- **Kurma (26-35 yaş):** İşle ilgili imkanları beklemeye ve değerlendirmeye başlamıştır. Tutum ve davranışlarını kontrol eder ve düzenler. Bu safha kişinin ilk işini bulması, işe yerleşmesi, iş konusunda beceri kazanmasını, işini öğrenmesi ve iş arkadaşları tarafından kabullenme süreçlerini kapsamaktadır.

Kişi sonunda peşine düştüğü işi elde etmiştir. Gücünün yettiği kadar işe sarılmaya çalışır. İşe ilişkin imkanları yakalamaya ve değerlendirmeye başlar. Geri bildirim mekanizmalarını devreye koyarak hal ve hareketlerini kontrol eder, düzenler. Fiziksel ve güven ihtiyaçlarını bu safhada giderip, daha üst basamaklarda bulunan gereksinimlerini algılamaya başlar. Böylelikle kişi kendisine yepyeni hedefler koymaya ve o hedefleri gerçekleştirebileceği fırsatları beklemeye başlar. Birey güvenliğine ve emniyetine yönelik gereksinimlerine ağırlık vermektedir. Bu evrede belirsizlik ve bunalımlar başlar (Bayraktaroğlu, 2003:130).

- **Kariyer Ortası (36-50 yaş):** Bu mertebeye ulaşan kişi, kariyerinde belli bir seviyeye ulaşmıştır; işinde söz sahibidir. İş yerindeki sorumlulukları, kendisine yüklenen görevler artmış, daha çok inisiyatif kullanan bir uzman haline gelmiştir (Dündar, 2009:270). Kariyer planlarını ve ulaşmak istediği mertebeyi yeniden gözden geçirir. Başarılarını belli başlı ölçütlere göre tekrardan gözlemleyerek, gereken düzenlemeleri yaparak kariyer hedeflerini yenileyerek yepyeni bir iş arayışına girebilir (Çiftçi 2007,:144).

Çoğu kişi, kariyer ortası evresine gelinceye kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz karşı karşıya gelmemiştir. Bu evrede birey elde etmiş olduğu kazanımlarını korumaya çalışır ve performansını yükseltmeye devam yolunu seçebilir veya bundan sonrası için yeni kazanımlar elde edemez, eskidiğinin farkına vararak durgunluk dönemine girebilir. Bu düzeydeki kariyer ortasındaki kişilerin üretkenlikleri daha azdır, verimleri düşer ve mesleki yükselmelerinden daha düşük düzeyde haz alırlar. Bu sebeple mutlu değillerdir. “Kariyerini muhafaza etme safhası” da denen bu safhada çalışan kendine yönelik sorgulamalara başlar. Diğer bir ifade ile kariyerin başındaki yaşam tarzını, yapmış olduğu seçimi yeniden değerlendirir.

Çalışan kişilerin çoğunluğu kariyer hayatlarının ortasına gelmeden önce kariyer krizlerini yaşamazlar. Kriz, ya işyerinden ya da iş haricinde bir sebepten çıkabilir. (Boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü gibi). Bu evre, kişinin işi haricindeki ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamalarının yapıldığı evredir.

- **Kariyer Sonu (51-65 yaş):** Geç-kariyer düzeyi diye de adlandırabileceğimiz bu evrede; birey de genel anlamda bir rahatlama olur ve deneyimli bir personel tavırları sergileme şansı yakalar. Bu seviyede kişi, daha önce sahip olduğu dünyayı değiştiremeyeceği veya devamlı olarak başarılı bir personel olamayacağı düşüncesini görmeye başlar. Bu evrede birey, geçmişte düşündüğü gibi dünyayı değiştiremeyeceği ya da sonsuza kadar etkili olarak kalamayacağı gerçeğini görmeye başlar (Argon ve Eren 2004:257).

- **Azalma / Emeklilik (65-75 yaş):** *"Bu aşamaya çözülme aşaması da denir. Kişi birçok nedenden dolayı gerileme dönemine girer. Bireyler çalışma ve çalışmama arasındaki denge değişikliğine hazırlanırlar. Çözülme aşamasında emeklilik,*

spor, hobiler, seyahat gibi aktivitelere yönelen yaşlı personel akla gelmektedir"
(Güzel, 2005:124).

Ancak, kişi iş hayatında yakalamış olduğu saygınlığı, kendini işe yarar hissettiği, elinden iş geldiği, kısacası kendini yükseklerde gördüğü mertebeden emekli olarak bir anda boşluğa düşmüş hisseder. Kişi işe girerken hissetmiş olduğu başaramama korkusuyla; iş hayatında ilerlemeye başladıkça, deneyim kazandıkça yaşadığı korkular yerini gururlanmaya bırakmaya başlar. Kişinin artık ben de varım dediği noktalarda iş hayatında daha hızlı bir ilerleme olur. Kişi verimlilik çağının en zirvesine ulaşmıştır diyebiliriz. Kişinin iş hayatında zirvede olduğu yıllar giderek kendini “ben biliyorum, ben işimde çok iyiyim” rehavetine kapılmasına ve iş yaşamındaki yükselen çizgisinin yukarıya meyilli değil de yatay gitmeye başlamasına sebep olur. Ne zaman ki yerine daha başarılı kişiler yetiştiğini görürse kendinde oluşan durağanlığın sebebini araştırmaya çalışır. Kendinde oluşan aksaklıkların farkına varır ve artık eskisi gibi yaratıcı olmadığını, hızlı çalışmadığını, hızlı kararlar alamadığını fark eder. İş hayatına başladığındaki başarı doğrusu önce zirveye doğru gitmekte sonra zirvede belli bir süre yatay gitmekte ve yaşlılık dönemlerine gelince de iş yaşamının ilk yıllarındaki zirveye doğru yükselen doğru bu seferde ters istikamette başladığı yere doğru hızla ilerlemektedir. İşte bu yaşlarda kişi elde etmiş olduğu koltuğun verdiği gücü kaybettiğini, sözünün eskisi gibi dinlenilmediğini fark ettiğinde kendinin hayattan koptuğu korkusuna kapılmakta ve kendini kötü hissetmektedir. Böylelikle kişi kariyer yaşamında çözülme evresine geldiğini anlamıştır diyebiliriz. (Erdoğan, 2003:21).

1.2.4. Kariyer Geliştirirken Yöneticilere Düşen Rol

Organizasyonlarda üst yöneticiler astlarının ilerideki amaçlarını desteklemek zorundadır. Çalışanların en iyi ve doğru bir şekilde yönlendirmesine çanak tutmalıdır. Kariyer geliştirmede üst yöneticilerin rolü kısaca 3 kategoride özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 154-155). Bunlar; kariyer gelişimine yöneltme, kariyer gelişimi aşamalarında çıkan engellerde personele vakit ayırma ve kendi personelinin gelişimlerine yönelik faaliyetlerin artırılmasıdır.

1.2.5. Kariyer Gelişiminde Örgüt ve Birey ilişkisi: Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer geliştirme sisteminin başarılı olabilmesi için hem birey hem de bireyin birlikte çalıştığı örgütün sisteme dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bölümde kişi bazlı kariyer planlaması sistemi ve kurum bazlı kariyer planlaması sistemini ayrı ayrı incelenerek sistemin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli bilgiler sunulacaktır.

1.2.5.1. Örgüt Merkezli Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer yönetimine örgütsel anlamda baktığımızda, örgütleri öncülüğünde, personelin kariyerlerinin geliştirilmesine ve işteki memnuniyetini çoğaltmayı hedefleyen etkinlikler olarak tanımlayabiliriz. Örgütün yönetim basamağının kariyer planlaması uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlaması uygulamasına destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olup, birey-örgüt bütünlüğünün sağlanması için vazgeçilmez bir unsurdur. *"Birey-örgüt bütünleşmesi sonucu birey çalışma doyumunu ve mutluluğu sağlayarak, işinde iyi mal ve hizmet üretmeye başlar. Bu da örgütün, sertleşen rekabet ortamında kendine yer edinerek yükselebilmesine olanak sağlayabilecektir"* (Uzun, 2006:94).

Örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar *"birbirlerine uyumlaştırarak örgütsel etkililiğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için örgüt bireye, birey de örgüte karşı açık olmalıdır."* Örgütsel planların ve çalışanı bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması çalışandaki kaygı, endişe ve gerilimi azaltıp, örgüte karşı daha olumlu tutumlar geliştirmesine, çalışanın örgüte daha fazla bağlanmasını sağlar. Ayrıca örgütsel merkezli kariyer planlamasında, yönetim bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak, maliyeti katkısına göre düşük kalan bir çeşit danışmanlık fonksiyonu görmelidir. Örgüt açısından kariyer yönetimi sürecini bir model olarak düşünürsek de, bunu üç boyutlu bir yaklaşımla açıklayabiliriz (Uzun, 2006:94-95):

- Kariyer planlaması içinde bulunabilecek insan kaynaklarının belirlenmesi,
- Kariyer yolunun çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,

Örgütler kendi amaçlarına ulaşp, bazı ihtiyaçları ve toplumsal beklentileri karşılamak için geliştirdikleri kariyer planlama programlarında, başlıca şu amaçları

yerine getirmeye çalışmaktadırlar (Aytaç, 1997:137):

- Öncelikle işletmelerin verim zararını azaltmak,
- Onaylanmış eylem hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini artırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltarak psikolojik olarak tatminini artırmak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak,
- Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkan yaratarak, onların motive edilmesini sağlamak,
- Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturmak.

Kariyer planlaması örgüt içinde, bireylerin işe başlamasından itibaren yapılmalıdır. Günümüz kariyer planlama programlarında işe yeni girenlere yönelik veya çalışma yaşamının herhangi bir aşamasında belli bir işin öğrenilmesi için yapılan teknik eğitim programlarından farklı olarak, insan kaynaklarının uzun dönemli geliştirilmesine yönelik eğitim programları da önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Örgüt içinde terfi ve transferler de çalışanlara yalnızca bir iş değil, bir kariyerleri olduğunu göstermektedir.

Bu amaçla kariyer planlama, kariyer eğitimi, kariyer yönlendirme hakkında bilgilendirme ve kariyer danışmanlığı (mentoring) her düzey için uygulanan bir uzmanlık dalı haline gelmiştir. Örgütler tarafından iş görenlere yönelik oluşturulan kariyer geliştirme programlarını, başlıca üç unsur altında ele alabiliriz (Uzun, 2006:97):

- Çalışanlara kendilerinin iç kariyer ihtiyaçlarını değerlemede yardımcı olmak,
- İşletmede var olan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek

Örgüt içerisindeki kariyer planlama programlarında bazı işgören gruplarına diğerlerine nazaran daha çok üzerinde durularak, destek olunmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Uyargil, 1997:58):

- Yönetici adayları,

- Gelecek vaat eden yönetici adayları (high-fliers-fast track management candidates),
- Kadın iş görenler,
- Emekliliğe yakın olanlar,
- Kariyerlerinin orta evresindekilerdir.

Örgüt açısından kariyer planlamanın yararlı olabilmesi için, işletmede iyi bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanması gerekir. Bu uygulamaların başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aytaç, 1997:139-149; Uğur, 2003:256-260),

- **Kariyer merkezi:** Gelişimi başlatmak için her türlü desteği sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.
- **Kariyer atölyesi:** Atölyeler çalışanların kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur.
- **Kariyer patikası oluşturma:** Bu uygulamanın gerçekleştirilmesiyle, işletmede çalışanların gelecekte hangi basamaklara hangi yollardan geçerek gelinebilecekleri öğretilir.
- **Kariyer rehberleri:** İKY departmanının üyelerince, deneyimsiz çalışanı, kariyer geliştirme ilerlemesinde yardımcı olunacak bilgi ve yönlendirmelerin yapılmasıdır.
- **İçeriden terfi uygulaması:** Örgütte, boşalan ya da yeni oluşan üst görevler için dışarıdan eleman almak yerine, içeriden yükseltme yapılarak oluşan işe alım uygulamasıdır.
- **Kariyer danışmanlığı:** Kariyer danışmanlığının amacı, çalışanların iş yerindeki yükselme ve gelişme imkânlarını tanımalarına yardımcı olmaktır. Bunun için, işletme içinden bu konuda eğitimden geçmiş elemanlar görevlendirilebileceği gibi işletme dışından uzmanlar da görevlendirilebilir. Danışman kişi ya da gruplar tek tek veya karşılıklı görüşerek onlara işletmenin gelişme imkanları hakkında bilgi verirler.

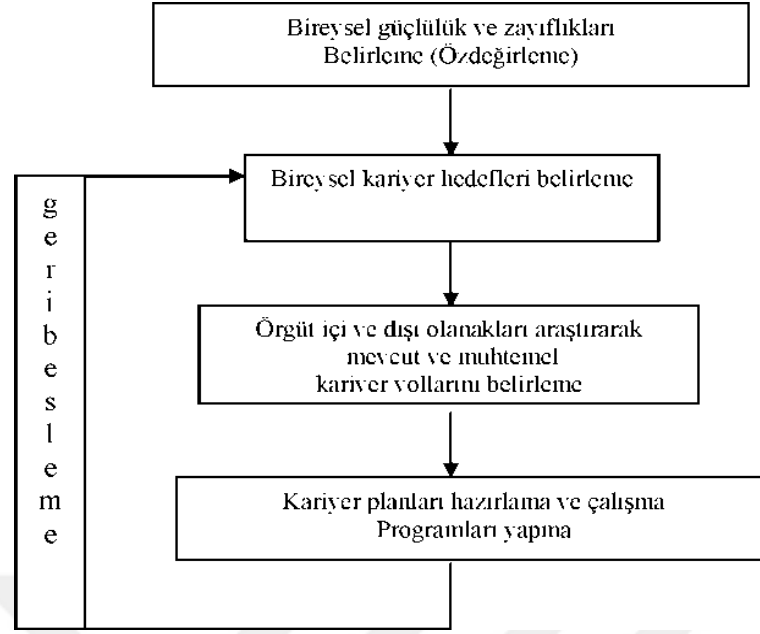
- **Kariyer planlama grupları:** Kişilerin ileri yıllardaki kariyerlerini kontrol edebilecekleri şekilde, çalışanların kendi becerilerini arttırmaya ve kendilerine daha büyük hedefler koyabilmeleri açısından motive etme aracıdır.
- **Eğitim ve geliştirme programları:** Çalışanların daha önce belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmesi için düzenlenen etkinliklerdir. Oryantasyon eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitiminden oluşmaktadır.
- **İş zenginleştirme ve iş rotasyonu:** İş zenginleştirmede, dikey yönde iş genişletmesi yoluyla çalışanlara, mevcut işlerine ilave olarak yeni görev ve sorumluluklar yüklenmesidir. İş rotasyonu ise, çalışanların görevlerinin sürekli değiştirilerek çalışma heyecanının canlı tutulup, farklı konularda bilgi sahibi olunmaya çalışılmasıdır.
- **Koçluk:** Yönetici konumundaki kişilerin yönetime yönelik becerilerini daha iyi hale getirmek ve onlara kişisel eksikliklerini güçlendirmeye yönelik görevlendirilmiş bulunan kendi işletmeleri dışındaki bir kişinin yaptığı iştir.
- **Bireysel gelişim katalogları:** Kişilerin kendilerine yönelik gelişim planlamalarını yapabilmelerine yardımcı olmak amacıyla çalıştığı kurumun yöneticilerince kendilerine “Bireysel gelişim kataloğu” verilebilir. Bu katalogda her bir yetki kademesi ve daha üst yetkilere ulaşabilmelerine yönelik materyaller, iş başında öğrenme faaliyetleri ve alınacak eğitimler yer almaktadır.
- **Liderlik programları:** Bu tür programlar çalışanlara ulaşmayı düşledikleri üst kademelerin bilgi ve becerilerini nasıl kazanabileceğinin belirtildiği programlardır. Bu kapsamdaki çalışmalar bazı çalışanların üst kademelerde bulunan yöneticilerce yakından takip edilmekte ve kişilerin yaptığı işlerle vermiş oldukları geri bildirimlerle liderlik becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
- **Değerlendirme merkezi uygulamaları:** Kontrol merkezinde yapılan uygulamalar, iş yaşamının düzenlenerek bilgisayar uygulamalarıyla kontrolünün sağlanacağı düzenlemelerin yapılmasıyla çalışanların gereksinim duydukları eğitimler, ileri seviyelerde görevleri yapabilecek duruma gelmeleri için gerekli ihtiyaçların belirlenmesinde, ayrıca çalışanın işe alınması esnasında

kullanılarak çıkan sonuçları değerlendirme aşamasında ve işe girdikten sonrada kişiye uygulanacak eğitimlerin belirlenmesi içinde kullanılabilir. Bu uygulamalar doğrultusunda çalışanlar işe alınırken daha sonra ise çalışma hayatında diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi yapılırken objektif olunmasını sağlar. Çıkan sonuçlar doğrultusunda ise kişilerin ihtiyaç duyduğu eğitimler doğru bir şekilde belirlenebilmektedir.

— **Organizasyonel yedekleme planları:** İlk yöneticileri, kritik önemi olan üst düzey yönetim pozisyonlarında emeklilik, istifa, işten çıkarılma, başka bir göreve transfer gibi nedenlerle pozisyonun boşalma riskine karşı önlem almalarıdır. Yedekleme planında, insan kaynakları ihtiyacı belirlenerek, yeni lider için gereken yetkinlikler belirlenir. Daha sonra iç ve dış etmenler dikkate alınarak uygun nitelik ve yüksek potansiyele sahip çalışanlar saptanır. Son olarak seçilen kişilere kurum kültürünü benimseyip, yönetim deneyimi kazandıracak, iletişim ve liderlik becerilerini geliştirecek ortam ve fırsatlar yaratılır. *"Yedekleme planlarının biçimsel olarak yapılması örgüt içerisinde kariyer planına olan güveni artırıp, çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artıracaktır"* (Barutçugil, 2004: 331-332).

1.2.5.2. Birey Merkezli Kariyer Planlama Sistemleri

Bireyin, *"kendi kariyerini örgüt içi eğitim, yeni iş bulma ve iş ile ilgili deneyimlerden faydalanarak planlamasını bireysel kariyer geliştirme"* olarak tanımlanmaktadır. Bireysel kariyer planlama sistemi beş aşamadan oluşmaktadır. İlk önce kişilerin zayıf ve üstün taraflarının belirlenerek, bu doğrultuda çalışanın isteklerine dair kariyer hedefi saptanır. Bunun sonrasında kişinin görev yaptığı kurumdaki kariyer olanaklarının neler olduğu araştırılır. Eğer kurum içerisinde kişiye uygun kariyer geliştirme olanakları yok ise kurum dışından kişiye uygun kariyer geliştirme olanakları araştırılması aşamasına gelinmektedir. Dördüncü aşama ise, *"belirlenen kariyer yollarına (career path) ulaşmak için hazırlıklar yapma, hangi yollardan amaçlanan hedefe ulaşılabilceğinin tespit edilmesidir"*. Son olarak da hedefler belirlenerek geri bildirim (feed-back) yapılmaya başlanmalıdır (Anafarta, 2001:15).



Kaynak: (Anafarta 2001:17)

Şekil 1.2. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

İnsan kaynakları çalışanlarına kariyer planlaması yaparken gerekli desteği sağlamalıdır. İnsan kaynakları bu konuda bireyin, kariyer imkanlarını belirlemeli ve iç terfi sistemini geliştirmeli; performans değerlendirme yaparak sonuçlarını kullanmalı, mesleki gelişim konusunda bilgilendirici kariyer danışmanlığı yapmalı; ayrıca kariyer imkanlarını artırıcı eğitimler düzenleyerek; çalışanları bilgi, beceri ve değerlerine uygun işlerde görevlendirmelidir (Uğur, 2003: 247). Çalışanların bilgi ve beceri değerlerine uygun işlerde bulunmaları onların iş hakkındaki deneyimlerini pekiştirmelerine ve kalıcı olanaklar sağlamalarına neden olacaktır.

1.2.6. Kariyer Geliştirme Sistemlerinin Yararları

Kariyer geliştirme sistemi hem kişilere, hem de işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararları aşağıdaki gibi maddeler halinde gösterecek olursak, etkin bir kariyer geliştirmenin örgütsel ve bireysel değeri daha iyi anlaşılabilir (Aytaç, 1997: 134-135):

Yöneticiler İçin Yararları

- Kendi kariyerlerini yönetme yeteneklerini yükseltir.
- Değerli çalışanlar elde tutulmuş olur.

- Yönetici ile çalışan arasında iyi bir iletişim kurulur.
- Daha gerçekçi personel geliştirme planlaması yapılır.
- Kurumu daha iyi tanımları sağlanır.
- Üretken bir performans değerlendirme tartışılır.
- Çalışanların geliştirilmesinde etkin olanak tanınır.
- Yeni sorumluluklar kabul etmede çalışanların motivasyonunu artırır.
- Özel projeler için yetenek kaynaklarının belirlenmesinde katkıda bulunur.
- Kurumsal ve bireysel hedefler arasındaki uyumun açıklığa kavuşmasını sağlar.

Çalışanlar İçin Yararları

- Kariyer kararlarının verilmesinde yardım sağlar.
- İş doyumu artar.
- Çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim kurulur.
- Daha gerçekçi hedef ve beklentiler ortaya çıkar.
- Performans hakkında iyi bir geri besleme elde edilir.
- Örgüt ve geleceği hakkında daha fazla bilgi oluşur.
- Kariyer yönetim hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.

Örgüt İçin Yararları

- Çalışanlara yeteneklerini daha iyi kullanmaları sağlanır.
- Örgütsel sadakat artar.
- Bilgi tüm kurum düzeylerine yayılır.
- Kurum içinde daha iyi iletişim kurulur.
- Değerli çalışanların başka kurumlara geçişi engellenmiş olur.
- Bireyin gelişimine yönelik bir örgüt imajı oluşur.
- Personel sistemleri işlemlerinde etkinlik artar.

1.2.7. Kariyer Geliştirme Sisteminin Sorunları

Bu oluşan sorunların içinde en önemlisi ay ışığı sorunudur. Çalışma hayatında karşılaşılabilecek başlıca kariyer sorunları ise şunlardır (Uğur, 2003: 206-264):

Başlangıç dönemi kariyer sorunları: Bu soruna “Gerçek şoku” da denilmektedir. Burada birey kariyerine başladığında kendisini diğer çalışanlara ve amirlerine kanıtlama için çok fazla çaba sarfetmeye girmekte ve göstermiş olduğu bu çabalar, mesai arkadaşlarınca ters algılanabilmektedir. Kişinin üst yönetimle iletişim kopuklukları da bu sorunu kuvvetlendirebilmektedir.

Ayışığı sorunu: Ay ışığı terimi, düzenli bir işi olan bir çalışanın haftada 12 saati ya da daha fazla süreyi evi dışında çalışarak geçirmesi olarak söylenebilir. (Özdemir, 2005:66). Başka bir söyleyişe göre ise; ay ışığı sorunu belli bir kurum personelinin maddi ihtiyaç, deneyim kazanmak ya da yeni yetenekler elde etmek amacıyla bağlı olduğu iş harici kendisi için çalışmasıdır. Ay ışığı sorunu ikinci iş olarak düşünülmeyip, kimi uzmanlara göre kişinin kariyerini geliştirmek üzere uyguladığı bir strateji olduğu da söylenmektedir. (Özdemir, 2005:66). Çalışma mekânı bireyin, "isteyerek ya da istemeyerek içinde bulunmak zorunda kaldığı bir sosyal alandır. Bu anlamda bireyin çalıştığı işyeri, onun sosyo-psişik ihtiyaçlara cevap veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez hüviyetindedir. Dolayısıyla, çalışma insan yaşamında merkezi bir yere sahiptir". Çalışmak, modern dünyada sağladığı maddiyat tarafıyla, ekonomik ve psiko-sosyal yararlarıyla kişinin hayatında vazgeçemeyecek kadar büyük bir öneme sahip bir öğedir. Çalışma kavramının günümüzdeki önemine bakacak olursak; çalışma sadece maddiyat kazanma haricinde kişinin kendisine belli bir statü oluşturmaya, güçlü bir kimlik kazanması, çevresine karşı elde ettiği saygınlığı nedeniyle daha da büyük bir öneme sahiptir. Bu yüzden bireyler örgütün dışında farklı işlerde kendi hesabına çalışanların sayısı artmaktadır.

Genelde bir firmadaki çalışanın maddi eksiklikler sebebiyle, deneyim kazanmak ya da kendisine yepyeni beceriler kazanmak için bağlı olduğu kurum haricinde de çalışması olan ay ışığı sorunu çalışanların iş yaşamını olumsuz yönde etkilenmesini sebep olan çok büyük öneme sahip bir kariyer sorunudur. Kendisine bağlı olarak iş yaşamını sürdüren kişilere büyük çapta olanaklar sağlayan ve iş güvenliğini önemseyen firmalar ay ışığı sorununu düşük bir düzeye indirebilirler.

Çift kariyerlilik: Kişinin asıl uzmanlığı haricinde başka uzmanlık alanlarına sahip olması durumunda, kişinin sahip olduğu bu uzmanlık alanlarından birini seçememesi ve kariyerini o yönde geliştirmemesi neticesinde ortaya çıkan kariyer sorunudur. Çift kariyerlilikte kişi enerjisini ve dikkatini bir işte yoğunlaştırmak yerine dağıtacağından, kişisel başarının düşmesine neden olmaktadır.

Kariyer düzleşmesi: Bu terim çalışanın uzun bir süre becerilerindeki eksiklik ya da başka kusurları sebebiyle yükselme imkanının bulunmadığını belirtmek için kullanılır. Kurumların ufak ufak büyümeleri ve kendi içerisinde yapılandırmalara gitmesi o kurumun çalışanlarının kariyerlerine yönelik imkanlarını kısıtlayabilmektedir. Bu kısıtlama eğitim almış, iş yönünden gelişimi sağlanmış kişinin kendinden kaynaklı işinde yükselme gücünü bulamayışı kaynaklı da olabilir. Kişinin zamanla kendine olan güvenini yitirmesi, yaşının ilerlemesi nedeniyle zihninde oluşan değişikliklerin, fiziki açıdan eskisi gibi aktif olamayışı, duygularında değişiklikler meydana gelmesi, yaptığı işi eskisi gibi tam yapamayışı ve bu aksaklıkları düzeltecek gücü kendinde bulamayışı da kariyer düzleşmesine sebep olabilir.

Başka bir kariyer düzleşmesi nedeni ise çalıştığı kurumdaki yükselme basamaklarının az olması da olabilir. Resmi olarak çalışma süresini doldurmuş olup emekli olma zamanı gelen ancak kariyerinde de elde etmiş olduğu yüksek mertebedeki görevinden vazgeçemeyen kişiler kariyer düzleşmesi sorunuyla karşı karşıya kalırlar.

Kişilerin çalıştıkları kurumlardaki kadroların boş olmaması da kişileri mutsuz eder ve iş veriminin düşmesine sebep olur.

Sonuç olarak; kariyer düzleşmesi, birey ya da firma odaklı yaşanabilmektedir

Beceri ve yeteneğin yitirilmesi: Kariyerlerinin orta safhasında ya da son safhasında bulunan bireylerin zaman geçtikçe kimi yeteneklerini yitirmeleridir. Hızlı teknoloji değişimleri de bu sorunu artırabilmektedir. Firmanın çabaları ve çalışanın kendisini geliştirmeye çalışmasıyla bu sorunun önüne geçilebilecektir.

Kariyer sonu sorunları: Emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunun başlıcaları, gözden düşme adı altında, çalışanın beklediği terfi alamaması veya bir alt kademeye indirilmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunun ortaya çıkmasında en önemli pay firmanındır. İşten çıkartılma korkusu da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ayrıca stres ve tükenmişlik

hissi de önemli bir sorun olabilmektedir. Firmaya bu tür durumlarda önemli görevler düşebilmektedir. Son olarak engellenme hissi de önemli bir sorun olup, bu sorunun oluşmaması için firmanın bireyin beklentilerini anlaması ve iyi bir iletişim ortamının sağlanması çok önemlidir.

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar: Çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının artmasıyla birlikte cinsiyet kaynaklı sorunlar da önemli bir kariyer geliştirme sorunu haline gelmiştir. Özellikle kurum üst düzeylerinde görev yapan kadın yönetici sayısının az olması cam tavan sendromu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip kariyer sorunlarının başlıcaları, kadınların kariyerlerindeki yükselme basamakları arasındaki sürenin fazla olması, kadınlara karşı uygulanan ücretin erkek çalışana göre düşük olması ve kadının aile içindeki görevlerinin fazlalığıdır (Erdoğan, 2003:25). Bu sorunun meydana gelmesi ve aşılmasında da örgüt kültürünün etkisi oldukça önemlidir.

Çift kariyerli eşler: Eşlerden birisinin kariyerini öncelik vermesi yolu seçildiğinde genellikle erkeğin kariyeri seçilmektedir. Bu durum kadınların kariyer gelişmelerinde karşılaştıkları bir başka sorundur.

Teknik personelin kariyeri: Teknik/fonksiyonel özellikleriyle teknik işlerde çalışan kişilerin ilk dönemlerde bu alanda çalışmaları sorun olmasa da, ilerleyen zamanlarda bu kişilerin teknik bölümde değil de yönetim kademelerinde çalışmak istediği görülmektedir. Bunun sonucu bazen iyi bir teknik elemanın kaybı olurken, bazen ise kötü bir yöneticiye sahip olunabilmektedir. Bu kişiler yönetim kademesine geçirilmedikleri zaman ise, örgütte tutmak zorlaşabilmektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için teknik personel için iki basamaklı kariyer yolu oluşturulmalı, personel yönetsel kariyere devam edecekse belirli bir hazırlık programından geçirilerek bu pozisyona getirilmelidir (Erdoğan, 2003: 26).

Yukarıda da sayıldığı gibi, kariyer sorunları örgütsel yaşamın ilk, orta ve geç dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca cinsiyet, eşlerin çalışması ve teknik nitelikleri fazla işlerde çalışmaktan kaynaklanan kariyer sorunları da günümüzde yaygınlaşmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN KARIYER BASAMAKLARINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

2.1. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar

İnsanlığın başlangıcından beri çalışma olgusu kapsamında kadınlar köle, çırak, yamak gibi roller üstlenirken günümüzde kadınların çalışma yaşamına girişi XVIII. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan üretimin örgütlenmesiyle ihtiyaç duyulan ve düşük ücretle çalıştırılabilecek işgücü gereksiniminin belirmesi bunda en önemli faktör olmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte değişen tarımsal üretim koşullarında kadınların, ekme-biçme dışındaki işlerde de istihdam edilmesiyle birlikte özellikle üretilen ürünlerin satışı noktasında hizmet sektöründe de yer almışlardır. Bu dönemde özellikle büyük ölçekli tekstil fabrikalarında nitelikli işgücü gerektirmeyen üretimin yaygınlaşmasıyla kadın evden, ücretsiz aile işçiliğinden ve tarımsal alandan dışarı çıkmıştır. Ancak, niteliksiz kadın işgücü yine bu dönemde uzun çalışma saatleri ve düşük ücretlerle erkek işgücünün ikamesi olarak görülmüştür. (Yılmaz ve ark., 2008: 91).

Kadınların çalışma hayatına girmeleri, onlara ekonomik bağımsızlıklarını kazandırmıştır. Ama iş yaşamında kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizlik dikkat çekmektedir. İş hayatındaki bu ayrılığın nedenleri arasında; kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü ve beceri isteyen işlere yönelik eğitim alamaması, bazı iş ve mesleklerde kadınların alınmaması, belli iş ve mesleklerde kadın istihdamının doldurulmuş olması, işe alım ve iş yerinde ayrımcı uygulamalar, ücretlerde yapılan ayrımcı uygulamalar, evlenme ve çocuk doğurma durumlarında işten çıkarma, krizlerde ve ekonomik gerileme durumlarında, özellikle evli kadınların erkeklerden daha önce işten çıkarılması, yönetim kadrolarında kadınların çok az temsil edilmesi öncelikli olarak yer almaktadır. (Dalkıranoglu, 2006: 42).

Buna rağmen günümüzde, iş yaşamına girip kariyer yapmak isteyen, erkeklerle aynı platformda yarışma amacı güden kadınlar da çoğalmaya başlamıştır. Çalışma yaşamına hangi nedenle girmiş olursa olsun, kadın ekonomik bağımsızlığını kazanarak daha özgür, güçlü ve bilinçli olmaya başlamış; ancak kariyeri boyunca hem iş hem de

aile hayatında cinsiyetinden kaynaklı pek çok sorunla mücadele etmek zorunda kalmıştır.

2.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Her insan bir takım kişisel ve sosyal haklara sahip olarak dünyaya gelir. İnsanların toplum içerisinde etkin rol üstlenmeleri ve sosyalleşmeleri bu haklarını bilmeleri ve kullanabilmeleri ile ilişkilidir. Bu haklardan biri olan eğitim, belki de kadın ve erkek olarak herkesin eşit derecede yararlanması gereken bir hak olarak ilk sıralara yerleşebilir. Eğitim hakkını toplumun diğer üyeleriyle eşit ve etkili kullanan her insan, toplumun ilerlemesinde önemli bir görev üstlenir. Yıllardır gösterilen uğraşlara rağmen kadınlar, Türkiye’de henüz eğitim seviyesinde istenilen hedefe ulaşamamıştır ve bunun en önemli nedeni, özellikle Türk kadınlarının eğitim olanaklarından tam olarak yararlanamamasıdır (Akdemir, 2017:336-37). TUİK (2014) verilerine göre, Türkiye’de okuma yazma bilmeyen kadın nüfus oranı erkeklerden 5 kat fazladır. Bu oran erkeklerde %1.9 iken kadınlara %9.4’tür. Aynı zamanda, fakülte ve yüksekokuldan mezun olma oranı kadınlarda %10.7 iken, erkeklerde %15.1’dir. Yine, Birleşmiş Milletler (2014) İnsani Gelişmeler raporuna göre, Türkiye’de kadın eğitim oranı % 39 erkek eğitim oranı ise %60’tır. Eğitimde eşitsizlik oranı ise, Tablo 1’de görüldüğü gibi %14,2’dir.

Tablo 2.1. Türkiye'nin 2014 Seçilmiş Ülkelerle Eşitsizliğe Uyarlanmış İnsani Gelişme Endeksi.

	EUİGE Toplam İnsani		Doğumda		EğitimdeGelirde	
	değeri	kayıp	eşitsizlik	ortalama	eşitsizlik	eşitsizlik
	(%)		katsayısı	yaşam	* (%)	^ (%)
Türkiye	0,641	15,8	15,7	11,0	14,2	21,8
Sırbistan	0,641	10,1	10,1	8,5	8,1	13,5
Azerbaycan	0,641	13,2	12,9	21,7	8,3	8,9
Avrupa ve Orta Asya	0,641	13,0	12,9	14,3	7,9	16,6
Yüksek İGE	0,641	19,4	19,0	10,7	16,8	29,4

Kaynak: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, (2014) İnsani Gelişmişlik Raporu, s.8 (Aktaran, Akdemir, 2017:337).

Görüldüğü gibi toplumumuzda kadınların ve kız çocuklarının, erkeklere nazaran daha fazla eğitime ve mesleki tecrübeye sahip olmasıyla sorunların aşılacağı düşünülmektedir.

2.1.2. İş Bulmada ve Terfide Eşitsizlik

Tüm dünyada, işsizlik oranları incelendiğinde, global seviyede kadınlar erkeklerden daha fazla risk ile karşı karşıyadır. ILO (2016) verilerine göre, global işsizlik rakamları erkekler için %5.5 iken kadınlar için %6.2'dir. Bu rakam içinde özellikle genç kadınların (15-24 yaş) durumu endişe vericidir. Tüm dünyada genç kadınlar, genç erkeklere oranla çok daha fazla işsizdir. Bu durum Türkiye içinde aynıdır. Türkiye'de, işverenler genel olarak kabul edilen inanç ve önyargılarla karar verirler. Kadınların, bu yüzden, çalışma hayatında ilk karşılaştıkları ayrımcılık konusu işe alınma ile ilgilidir. İşverenlerin, kadınların evlendiklerinde ya da çocuk sahibi olduklarında işi bırakacakları ya da evdeki yükümlülüklerinden dolayı işte tam olarak performans sergileyemeyecekleri gibi inançları kadınları erkekler karşısında daha az güvenilir yapmaktadır (Akdemir, 2017:338).

"Kadınlar bazı toplumlarda yedek işgücü olarak görülmekte ve erkeklerin görevinin evinin geçimini sağlamak olduğu düşüncesiyle erkeğin çalışmasına daha fazla önem verilmektedir. İşe alımlarda en son tercih edilen kadın çalışanlar işten çıkartmalarda ilk sırada yer almaktadır. Erkekler de eşlerinin çalışmasını ekonomik zorunluluklar dışında, eşlerinin eve olan sorumluluklarını yeterince yerine getiremeyecekleri, çocuklarla fazla ilgilenemeyecekleri ya da eşlerinin kariyerlerinin kendi kariyerlerinin önüne geçme olasılığının tedirginliğiyle istememektedirler. Kadınların iş bulma olanakları sınırlı ve kısıtlı olmakla birlikte iş piyasası ve aile ile ilgili bir takım özgül nedenler ve kültürel sosyal sınırlamalar iş bulmayı kadınlar için daha da zorlaştırmaktadır" (Üstüngüler, 2004: 28).

Bazı deliller cinsiyet ve ırkın terfiye olan etkisinin kurumsal hiyerarşinin bazı kısımlarında diğerlerine nazaran daha yaygın olduğu fikrini ileri sürmektedir. Örnek verecek olursak, Powell ve Butterfield (1979) en yüksek kurumsal düzeyde terfi konusunda, kadınların erkek meslektaşlarına nazaran avantaja sahip olduklarını belirtmiş ve aynı kurumda, ırkın en yüksek kurum kademelerine terfi konusunda olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olmadığını da eklemiştir. Diğer bir delil kadınların en düşük

kurumsal kademeleri oluşturan mesleklerde terfi etmek hususunda büyük dezavantajlara sahip olduklarını göstermektedir (Akpınar, 2013: 491).

DİE 2012 yılı verilerine göre, kadınların işsizlik oranı erkeklere oranla daha fazla olmakla birlikte, Türkiye genelinde bu oran *"kadınlarda % 5,4'dür. Maalesef, eğitim düzeyi yükseldikçe de genç kadınların işsizlik oranları azalmamaktadır. Eğitimli kadın genç işsizlik oranı %24 olup, bu oran şehirlerde %21 ve kırdada %41'dir. 12-24 yaş arası, ilkokul mezunu kadınların işsizlik oranı %7 iken, bu oran ortaokul mezunlarında %26, lise mezunlarında %34, yüksekokul mezunlarında ise %34'dür"*. Kırsal kesimdeki genel kadın işsizlik oranı %1,9'dur, ancak bu oranın kırdada düşük olmasının sebebi, kırdada kadınların ücretsiz aile işçisi olarak sayılmasından kaynaklanmaktadır (DİE, 2012:81-84).

Çalışma yaşamında yer almaya başladıkları zamandan beri kadınlar, iş bulmakta engellerle karşılaşmaktadırlar. Şirketler işe alırken, özellikle bekar ve genç kadınları tercih etmekte, daha çok kapitalist sistemlerde olmak üzere, kadın gücünün ucuz ve niteliksiz olması beklenmektedir (Özgül, 2002: 66).

Kadınların çoklu rol üstlenmesi dolayısıyla toplumsal önyargılardan uzak, evle işi bir arada götürebilecek işlerde çalıştığı, işletmelerde toplu işten çıkarma vakalarında erkeklere göre tercih kriteri oldukları görülmektedir. (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014: 151) Kamu ve özel sektörde bazı meslek gruplarına kontenjanlar konarak bu mesleklerde kadınların alınması engellenmektedir. Mülakat sürecinde kadınlara çocuk sahibi olup olmadıkları ya da ne zaman olmayı düşündükleri gibi sorular sorulmaktadır. Bu durum kadının daha işe başlamadan önünde engellerin oluşmasına sebep olmaktadır (Öztürk, 2007: 48). Kadınların özel yaşamlarında yapacakları planlamalar kariyerlerinin önüne engel olarak çıkartılmaktadır. Bundan dolayı da kadınların bir kısmı iş yaşamında zorluklar yaşamakta ve daha ilerleyen süreçte işi bırakmak zorunda kalmaktadırlar.

2.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik

Kadınların iş hayatında yaşadığı sorunlardan en çok karşılaşılan ve araştırmalarda da en fazla üzerinde durulan ücrette eşitsizliktir. Kadın ve erkek ücret eşitsizliğinin sebepleri çeşitlidir. İlk olarak, kadınların farklı işleri ve farklı sektörleri tercih etmelerinden dolayı ücret farklılıkları oluşmaktadır (Akdemir, 2017:339).

Dünyada yapılan diğer araştırmalara da bakıldığında kadınların erkeklere nispeten daha düşük ücret aldığı görülmektedir. Bu durum insan kaynakları teorilerinde uygulanan eşit işe eşit ücret politikasına uygun bir yaklaşım olmamaktadır. Bu yaklaşımın uygulanmamasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunların en başında kadınların kendilerine uygun bir işte çalışması gerektiği düşüncesi ve deneyim vb. durumlarının karşılaştırılmasıdır. (Doğru, 2010: 48). Ücretin eşitsizliği konusu yıllardır hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar açısından sorun teşkil etmektedir. Fakat özellikle kadınların daha düşük işlerde çalıştırılması ücretlerinin de düşük olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde erkeklere nazaran kısıtlı alanlarda işe kabul edilen kadınların işin yanında toplumsal rolleri gereği ev ve iş hayatını birbirini aksatmayacak şekilde yürütmesi gerekmektedir. Bu sebeple kadınlar daha çok kuaförlük, tarım işçiliği, hemşirelik, ofis asistanlığı, gibi mesleklerde çalışmaktadır. Kadın iş yaşamında yaptıkları işler genelde ücret düzeyi az olan işlerdir. Erkeklerin yaptıkları işlere göre ücret dengesizlikleri görülmektedir (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014: 155).

Hane halkı fertlerinin cinsiyetlerine göre yapılan araştırmada 2014 yılında erkeklerin yıllık ortalama kazancı 20.074TL iken, kadınların yıllık ortalama kazancı 15.681TL'dir. Yıllık kazanç rakamına bakıldığında cinsiyetler arasında eşitsizliğin olduğu görülmektedir. Ayrıca yükseköğrenim mezunu erkeklerin yıllık kazancı 35.398TL iken, yükseköğrenim mezunu kadınların yıllık kazancı 27.206TL'dir. Eğitim seviyeleri aynı olsa bile kadınlar erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar (TÜİK, 2014).

Kadın ile erkek arasındaki ücretlendirmedeki farklılığın diğer bir gerekçesi de kadınların ücretlerin düşük olduğu sektörlerde yoğunlaşmaları ve baskın örgütlerin erkek işçileri işe alarak kadın işçilerin ücretlerinin düşük olmasına neden olmasıdır (Sayar, 2008: 48).

Türkiye dahil bir çok ülkede, koruyucu hükümlerin yasalarda yer almasına rağmen, kadınlar erkeklere nazaran daha düşük ücretle çalışmaktadırlar. Gençler arasında ücret farklılığında önemli bir fark yaşanmazken, zamanla fark açılmakta; orta yaş ve kariyer sonunda fark en yüksek noktaya ulaşmaktadır.

Ücret farklılıklarının bir nedeni, kadınların yukarıda değindiğimiz düşük ücretli işlerde yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer önemli neden, kadınların yeteneklerinin yeterince değerlendirilmemesidir. Kadınlar daha önemsiz konumlarda, erkekler ise önemli görevler ve yükseltmelerde tercih edilmekte ve bu nedenle erkekler daha çok ücret almaktadırlar. Ayrıca kadınların bir iş alanına girdiklerinde daha az paraya çalışmaya razı olmaları, aldıkları ücretin düşmesine neden olmaktadır. Çünkü birçok kadın, kendi değerinin bilincinde olmayarak, mesleğini erkeğinkiyle eşit görmemektedir. İşverenler de, aynı işte bir kadın çalıştırarak ücreti %25-30 oranında düşürebileceklerinin bilinciyle hareket ederler (Gerni, 2001: 20-21).

Newton ve Simutin (2014) yaptıkları araştırmada kadın yöneticilerin erkek CEO'lara göre daha az ücret aldıklarını ve ücrette eşit davranılmadığını belirtmektedir. (Newton ve Simutin, 2014: 2)

Küreselleşmenin yaygınlaşması ile iş dünyasında cinsiyet odaklı “aşağıya doğru yarış” sürmektedir. Bunun neticesinde kadınların emeği karşılığında aldıkları maaşları düşmekte ve çalışma şartları daha da güçleşmektedir (Esen, 2013: 113).

Genel iş ahlakı ve hukuk kuralları olarak bakıldığında kadınlara iş hayatlarında ücret konusunda eşit davranılmadığı kabul görülen fakat onaylanmayan bir durumdur. Bu durum dünyanın gelişmiş ülkelerinde bile görülmekte fakat minimuma indirilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

Ülkemizde kadın istihdamı genellikle tarım alanında ve ücretsiz aile işçisi pozisyonunda yaygınlaştığı göz önüne alındığında kadınların ücret konusunda erkeklere göre daha geri seviyede olduğu daha iyi anlaşılabilir. Aynı zamanda yönetici kadın sayısındaki düşüklükte bunun başka bir göstergesidir. Kadınlardaki eğitim düzeyi arttıkça kadın ile erkek arasındaki ücret farklılığında azalma görülmektedir. Kadın ve erkek arasındaki ücret farkı kamuda daha azken özel sektörde bu fark daha yüksektir.

İş sektöründe bazı mesleklerin toplum gözünde kadınlarla uyumlu meslekler olarak görülmemesi nedeniyle ve kadının bazı iş alanlarında ucuz emek şeklinde bir değerlendirmeye tabi tutulduğu da görülmektedir. Bu hal ekonomik, sosyal ve kültürel kapsamda düşünülecek olursa evi geçindirenin erkek olarak belirlenmesi, ataerkil geçmişli olan toplumlarda, genel olarak işsizlik oranı yükseldikçe, cinsiyetler arası ayrım daha da belirgin hale gelmektedir.

Genellikle iş sektöründe kadın çalışana duyulan talep, erkek çalışanlara göre daha düşük seviyededir. Ayrıca kadın işgücü daha çok ek gelir için çalışanlardan oluşmaktadır. Kadına yüklenen bu rol kadına işgücü sektöründe avantajlı bir duruma sokmaktadır. Bu şartlarda kadın emeğinin, yeni açılan iş alanlarında erkekle yarışması daha zor olmaktadır.

Özellikle son zamanlarda ortaya çıkan esnek çalışma şekli, kişilere evden ya da işlerini daha rahat halledebildikleri bir ortamdan çalışma imkânı vermektedir. Özellikle kadınlar, bir takım çoklu rollerinden, özellikle aile içi sorumluluklarından, dolayı esnek çalışma şekillerini tercih etmektedir. Esnek çalışma şeklinde istihdam edilen kadın çalışanların oranı erkek çalışanlardan daha fazladır (Akdemir, 2017:340).

2.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Ekonomik yaşamda sosyal haklarından mahrum olan çok fazla çalışan bulunmaktadır ve bunların büyük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Kadınlar eğitim ve ücret konusunda eşitsizlik yaşarken bir yandan sosyal hakları konusunda da aynı eşitsizliğe uğramaktadırlar.

Özellikle, sosyal güvenlik sisteminin kayıtlı çalışanlara bakarak hareket etmesi, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini pekiştirmektedir. Toplumda yaşayan tüm insanların sosyal ve ekonomik açıdan güvende olmasını ifade eden sosyal güvenlik, ülkemizdeki kadınlar için tam olarak işlememektedir (Akdemir, 2017:340-41). Hacettepe Nüfus Etütleri Enstitüsü'nün (2009) yaptığı araştırmada, kadınların sosyal güvenlik kapsamında olmaları, eğitim durumları, yerleşim yerleri ve hanehalkı refah düzeyi gibi temel konularla oldukça ilişkilidir. Dolayısıyla, şehirlerde yaşayan kadınlar ile kırsal alanlarda yaşayan kadınlar arasında ve farklı coğrafi bölgelerde yaşayan kadınlar arasında eğitim ve yaşam koşulları açısından büyük bir sosyal hak ayrımcılığı görülmektedir. Örneğin, Türkiye'nin doğusunda kadınlar daha çok tarım sektöründe sosyal güvenceden yoksun kayıt dışı olarak çalışmaktadır.

Sosyal haklar, insanların temel haklarından biridir. Sosyal hakların içerisinde kişilerin güvenliği, sendika hakları, grev hakları vb. hakların tümü yer almaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 212). Herhangi bir ayırım olmadan tüm insanlara bu hakları sağlamak devletin temel görevlerindendir. Türkiye'de iş gücüne katılım oranına bakıldığında kadınlar erkeklere göre daha düşük seyretmekte ve bundan dolayı da

konumları daha aşağıda olmaktadır. Dolayısıyla kadınlar sosyal haklarından da yeteri kadar yararlanamamaktadır (Doğru, 2010: 51). Diğer yandan kadınların sosyal hakları öğrenme ve örgütlenme konusunda yetersiz kalmaları durumu da bu eşitsizliği yaratan nedenlere örnek gösterilebilir.

Bir kişinin sosyal güvenlik haklarından yararlanabilmesi için SSK, Emekli Sandığı veya Bağ-Kur'a bağlı olarak çalışması gerekmektedir. Sosyal güvenlik kurumlarına kayıtlılık açısından bakıldığında işgücündeki kadınların %71,3'ünün herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmadığı gözlenmektedir. Kadınların %28,7'i sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olarak çalışmaktadır. Bunlardan % 60,5'i Sosyal Sigortalar Kurumunda, %33,4'ü Emekli Sandığında ve sadece %5,7'si Bağ-Kur'da kayıtlıdır. Tüm çalışan kadınların yarısından fazlası tarım sektöründe faaliyet gösterse de, bu çalışanları kapsayan sosyal güvenlik kurumu olan Bağ-Kur'da kadın çalışan kayıtlılık oranı çok düşüktür. www.iskur.gov.tr (02.09.2017)

KSGM (2014) verilerine göre, Türkiye'de herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kaydı olmayanların oluşturduğu oranlar aşağıdaki gibidir. Buna göre, yıllar itibariye kadınlar erkeklere kıyasla daha yüksek düzeyde kayıt dışı çalışmaktadır. Özellikle kadınların daha fazla çalıştığı tarım ve sanayide bu oranlar en yüksektir.

Tablo 2.2. Kayıtlı Dışılık Oranı (%)

	Türkiye		Kent		Kır	
2004	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Tarım	98.5	82.9	97.5	76.6	98.7	83.8
Sanayi	45.2	26.5	42.5	26.5	61.3	27.3
İnşaat	27.8	66.5	25.7	64.4	62.2	74.2
Hizmet	29.8	32.5	28.7	32.5	31.5	31.7
2009						
Tarım	96.2	77.0	95.5	74.8	93.3	77.3
Sanayi	43.6	22.2	43.1	22.0	47.0	23.7
İnşaat	21.8	55.3	20.6	52.1	34.0	64.2
Hizmet	27.3	28.7	25.7	27.3	39.7	35.0
2013						
Tarım	96.3	71.8	94.5	69.8	96.5	72.0
Sanayi	35.6	15.4	35.0	14.5	39.4	20.2
İnşaat	10.2	41.2	8.9	37.4	24.5	50.2
Hizmet	23.4	19.9	21.1	18.0	38.7	28.0

Kaynak: KSGM, (2014), Türkiye'de Kadın İşgücü Profili ve İstatistiklerinin Analizi, Aile ve Sosyal Politikalar bakanlığı yayını, Ankara, s.48. (Aktaran: Akdemir, 2017:341)

Sosyal haklardan bir diğeri de, “sendikal örgütlenme hakkı” oluşturmaktadır. Ataerkil toplum yapılarında, sendikal örgütlenme siyaset gibi erkek-işi olarak değerlendirildiğinden, kadın işçilerin sendikalaşma eğilimleri erkeklere oranla düşük olmaktadır. Çalışma hayatı ile ilgili yayımlanmış Temmuz 2005 istatistiklerinde, toplam 677.669 kadın işçiden 315.772’sinin, yani %46,60’ının, toplam çalışan 3.843.412 erkek işçiden ise 2.152.819’unun, yani %56,01’inin sendikalı olduğu görülmektedir (Mahiroğulları, 2006: 177).

Toplumda erkek karşısında ikinci plana atılmış, kendisine evde olmak anne olmak dışında rollerin biçilmediği kadın, kendisine sunulan ekonomik bağımsızlık, yenilenen sosyal çevre, kendine duymaya başladığı güven, kişiliğinde olumlu yönde gelişen kişiliği, toplumdaki rolünün iyileşmesi kadını iş yaşamına iten en büyük nedendir. <http://eski.bianet.org/2004/10/21/45622.htm> (16.04.2017)

İş hayatı, kadına ekonomik açıdan bir özgürlük kazandırıp, toplum içerisindeki statüsünü daha iyi bir yere taşısa da toplumun genel değer yargıları kadına bakış açısının değişmediği için birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Dünya’da birçok yerde olduğu gibi Türkiye’imizde de kadınlara biçilen temel roller annelik rolü, eş olma rolü ve ev hanımı olma rolleridir. Kendisine biçilen bu roller nedeniyle kadının iş hayatına katılımı da belli sınırlar içerisinde olabilmektedir. Kadının çocuğunu büyütmesi ve aile içerisindeki sorumlulukları, kadının istihdamını ve iş hayatındaki yükselmesine engel teşkil etmektedir. Birçok kadın evlenip de çocuk sahibi olduğunda ya işlerini kaybetmekte ya karşılaştığı zorluklar nedeniyle işine ara vermek zorunda kalmaktadır. Kadın işine ara verip tekrar işbaşı yaptığında da eski performansını yakalayamayıp vasat bir hale de düşebilmektedir. Kadın aile içerisinde ve işyerinde kendini bir rol çatışması içerisinde düştüğünden ciddi manada bir etkilenme yaşamaktadır. (<http://www.bilgisizler.net/haber-ve-guencel-olaylar-f59/%C3%87ali%C5%9Ema-hayatinda-kadin-t47284.html> (02.09.2017))

Kadınların iş hayatında evlenme ve çocuk doğurma belirleyici bir nokta teşkil etmektedir. Kadının doğurduğu çocuk sayısının artmasına rağmen kadının çalışma mecburiyetinde olması, kadının fiziki ve ruhsal yönden zarar görmesine, işindeki verimin eskiye oranla düşmesine ve iş kazalarının meydana gelmesine sebep olabilmektedir. Kadının evlenmesi ve çocuk doğurması işten ayrılma sebeplerinden

%70'ini, kadının evlenmesi ve çocuk doğurması işverenin kadını işten çıkarma sebeplerinin %20'sini teşkil etmektedir.

Türkiye'miz de iş hayatında yer alan kadını korumaya yönelik bazı kanunlar bulunmaktadır. Bu kanunlar ile kadının doğum yapması, doğum sonrası izin kullanması, süt izni kullanması, işverenince kreş imkanları bulunabilmektedir. Ancak kadının korunmasına yönelik bu kanunlar sınırlı düzeyde olanaklar sağlayabilmektedir.

Bu konuya ilişkin yapılan araştırmalar, iş hayatında kadınların üçte bir oranında ekonomik açıdan aktifken, bunlarınsa ancak, üçte birlik kısmının gelir getiren işler yaptığı söylenebilir. SSK'lıların %21'ini, memur görevi yapanların %33'ünü kadın iş görenler oluşturmaktadır. (<http://www.bigglook.com/haber/kadinlarginu/ishayati.asp> (02.09.2017))

Kadınların iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları zorluklardan birisi de kadın çalışanın kendisini ispatlamak için erkek çalışanlara oranla daha çok iş görmek ve kendinden daha fazla ödün vermek zorunda kalmasıdır.

2.1.5. Cinsel Taciz

Avrupa Birliği'nin işyerinde Cinsel Tacizle Mücadele Birliği cinsel tacizi, işyerinde kadının ve erkeğin bütünlüğüne zarar verici, cinsel içerikli, istenmeyen fiziksel, sözlü ve sözlü olmayan davranışlar olarak tanımlamaktadır (Akdemir, 2017:342). Erkeklerde cinsel tacize uğrayabilir fakat araştırmalar bu kavramı daha çok kadınlarla özdeşleştirmektedir.

İki tip cinsel istismar mevcuttur. İlkinde çalışanın istenmeyen asımlara razı olması beklenir ve cinsel ilişkiye müsaade etmesi karşılığında iş güvencesi, terfi ve maaş artışı teklif edilir. İkinci tip davranış ise, düşmanca bir iş ortamı içerisinde gerçekleşir. Çalışan istenmeyen flörtler, seviyesiz dedikodular ve müstehcen şakalar ile mücadele etmek zorunda kalır. (Omay,2012:291)'a göre, kadınların çalışma yaşamında niteliklerine uygun bir iş bulsalar bile sorun yaşamaya devam etmektedir. Kadınların ücret, fırsat ve gelişim olanakları açısından cinsel taciz ayrımcılığına uğradıkları görülmektedir.

"Yasalarda yer alan yaptırımlar önemli olmakla birlikte cinsel tacizin önlenmesi için ülkemizde henüz yeterli mekanizmalar oluşmamıştır, işverene bu konuda eğitim

verme zorunluluğu getirilmesi, işyerinde cinsel tacizle karşılaşan çalışanın başvuru ve şikâyet konusunda bilgilendirilmesi gibi konularda çalışmalar yapılmaya devam edilmelidir" (Akdemir, 2017:343).

Hürriyet gazetesinin (www.hurriyet.com.tr) okurları üzerinde online yaptığı bir çalışmada ise anketi cevaplayan 7 bin kadından 1899'u işyerlerinde cinsel tacize uğradıklarını beyan etmişlerdir. Uygulamaya katılan kadınların 904'ü kendisine yapılan tacizleri kimseye söylemeden işinden istifa etme yoluna gitmiştir. Aynı uygulamaya cevap veren kadınların 719 tanesi tacizine maruz kaldığı kişiyle konuşma cesaretini bulmuştur kendinde. Aynı anketin uygulandığı kadınlardan 276 tanesi de iş gereği katıldıkları toplantılarda maruz kalmış oldukları tacizleri kimseye paylaşmamış ve sineye çekme yoluna gitmiştir. Kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışan 20 kişilik başka bir örneklemdeki kadınlar (Sevinç,2011:116) yaşamış oldukları tacizlerin kendilerinde bazı olumsuz değişikliklere sebep olduğunu belirtmişlerdir. Bu değişikliklerden bazıları kişinin çevresinden uzaklaşıp eski sosyalitesini kaybetmesine sebep olması, daha önce insanlara karşı içinde var olan hoşgörüsünü kaybetmesi, işine yönelik duyduğu isteksizlik, işindeki çalışma azminin kırılması, kendine olan saygısını yitirmesi, eskiye nazaran her olumsuzluğa anında öfke ile karşılık vermesi, kendini sürekli yorgun hissetmesi, devamlı bir baş ağrısı, saçlarında dökülmeler, kendisinde oluşan ruhsal bozukluklar, kronik ruhsal hastalıklara yakalanma, uykusuzluk, algılamasında olumsuz yöndeki gelişmeler, mide ağrılarının oluşması, ağlama nöbetlerinin oluşması, kalp ritim bozukluklarının meydana gelmesi, boyun tutulması gibi ciddi sorunlardır.

2.1.6. Kraliçe Arı Sendromu

Kadınların iş hayatında yaşadığı fakat son yıllara kadar adı konmamış sorunlardan biri de kraliçe arı sendromudur. Bu sendrom *"cam tavan sendromu ile sıkça karıştırılmaktadır. Birbirlerine sergilenen davranışlar olarak oldukça benzemektedir fakat kraliçe arı sendromu, cam tavan sendromundan farklı olarak, sadece kadınların kadınlara koyduğu engelleri ifade"* etmektedir. Kraliçe arı sendromu, kadın meslektaşlarına karşı ayrımcı davranan kadınlarla ilgili yargıları ifade etmek için kullanılır (Akdemir, 2017:343).

Kavram, ilk kez 1973 yılında Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Carol Tavris, Toby Epstein Jayarante ve Graham L. Staines'in ortaklaşa yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkıyor. Bu üç araştırmacı, 1974 yılında 20 binden fazla kadınla yapılan anketlerden elde ettikleri bulguları derleyerek Psychology Today Dergisi'nde bir rapor yayımlıyorlar ve "Kraliçe Arı Sendromu" literatürdeki yerini almış oluyor. Takip eden dönemlerde yapılan birçok bilimsel araştırma ve anket sonucunda, bu sendromu yaşayan kadın yöneticide;

- Kendine rakip gördüğü diğer kadınları küçümseyerek bertaraf etmeye çalışmak,
- Erkek tutumlarını benimseyerek en sert şekliyle kadın çalışanlara karşı kullanmak,
- Kendisinin dahil olmadığı çalışmaların başarılı sonuçlarını göz ardı etmek,

gibi davranışlar gözlemleniyor.

Tüm bu araştırmalar gösteriyor ki; bir kraliçe arı ile çalışan kadınlar:

- Kaba davranışlara maruz kalıyor.
- Kariyer fırsatları ve terfi süreçleri söz konusu olduğunda bu kişiler tarafından küçümsenip, engelleniyor.
- Motivasyon bozukluğu ile yoğun stres altında çalışıyor.
- Fiziksel ve psikolojik olarak diğer çalışanlara oranla daha fazla yıpranıyor.

Çünkü kraliçe arılar; kuralları kendileri belirlemek, sınırları kendileri çizmek, çalışanlarını kendilerine rakip olamayacak şekilde kontrol altında tutmak istiyorlar.

Kraliçe Arı Sendromu yaşayan kadın yönetici:

- Kendisine bağlı çalışan kadınların kariyer anlamında gelişmesini, terfi etmesini ve sevilmesini istemiyor.
- Konumunu koruma içgüdüleriyle kadın çalışanlarını davranış tarzı ve hitap biçimi ile aşağılayarak kendi bölgesinden uzaklaştırmak istiyor.
- Sorumlu olduğu bölümdeki düzeni; çalışanlarıyla işbirliği yaparak, onların hassasiyetlerine dikkat ederek, onlarla iletişim kurarak değil, onları korkutarak sağlamaya çalışıyor.

- Kadın çalışanlarını aşırı strese maruz bırakarak hata yapmaya itiyor.
- Tehlike olarak gördüğü kadın çalışanın diğer çalışanlar tarafından dışlanmasını sağlamak amacıyla onu küçük düşürmeye, dedikodusunu yapmaya, özel yaşamında bir sorunu var ise bundan faydalanmaya uğraşıyor.
- Onu görmezden gelerek verimliliğini düşürüp, her konuda izole ediyor. Rakip gördüğü astına “sen yoksun” mesajı veriyor.
- Sürekli mesaiye kalmasını, gereksiz işlerle ilgili sayfalarca rapor hazırlamasını ve önemsiz konularla meşgul olmasını sağlayarak geri planda kalması için çabalıyor.
- Aşırı kontrolcü, aşırı mükemmeliyetçi, hiçbir şeyden memnun olmayan, hata arayan, soğuk bir imaj çiziyor.

Özetle, kraliçe arı sendromu yaşayan kadın yönetici; yönettiği bölümün ve çalıştığı şirketin başarısından çok, “rakip gördüğü kadın çalışanların başarısızlığına” odaklanıyor!

Peki tüm kadın yöneticiler kraliçe arı mı?

Tabi ki değil. Bu algılama artık iş hayatında öylesine güçlü bir şekilde yer almıştır ki; kadın olup yönetici seviyesinde bulunan yönetici pozisyonundaki kadınlara kraliçe arı gözüyle bakılmaktadır. Bu durumdaki kadınlarla beraber çalışmaktan, aynı ekipte yer alıyor olmaktan, daha da ileriye gidecek olursak aynı havayı teneffüs etmekten kaçan çalışanların bile varlığından söz edilebilir.

Hal bu ki çok sayıda kadın yönetici, cam tavanları ve önüne gelen engelleri, bilgi birikimleri, kararlı duruşları, çok çalışmaları ve deneyimleri ile yapmış oldukları işlerini inanarak yapmaları ve hepsinden de önemlisi özgüvenleri ile aşmaktadırlar. Bu tür zorlukların hepsini geçerek bir yerlere gelen kadın yöneticiler hemcinslerine örnek olup, onlara yol gösterici olmak, onların yollarını açmak ve kendi kariyer basamaklarında başlarına gelen zorlukların onlarında başlarına gelmemesi için kadın çalışanlarına çokça değer verip özen göstermektedirler. <http://fusunozulke.com/kralice-ari-sendromu/> (10.02.2017)

Kraliçe arı sendromu kadının kendisiyle aynı meslek grubundan olan diğer kadınlara ayrımcı davranan kadınlara ilişkin stereotipi anlatmakta kullanılmaktadır.

(Place,2011:3). Lider konumundaki kadınların (bilinçaltında ve bilinçli olarak) kendisinin bulunduğu konumu gelecek tehlikelerden uzak tutmak amaçlı üst yönetim kademelerinde bulunan diğer kadınları uzaklaştırmasıdır. (Janus, 2008:12). Erkeklerin hakim olduğu yerlerde her biri ayrı ayrı başarıya ulaşan ve üst kademelere ulaşmakta toplumdaki cinsiyet algılarını onaylama olasılığı yüksek düzeyde olan kadınları anlatmaktadır bu sendrom. (Blau,2007: 13). İş yaşamında üst pozisyonlarda görev yapmakta olan kadın yöneticilerin, hemcinslerini ezmesi, onları görmezden gelerek yöneticilik yapmasıdır. (Shallcross vd.2008: 62-65) tarafından baskıya maruz kalan 8 kadına yönelik yapılan bir çalışmada, mağduriyet yaşayan kadın çalışanlar söylentilerin duyulması, dedikodu, kişilerce yapılan imalı hareketler, sürekli bezdirici davranışlarla karşı karşıya olma ve buna göz yummak zorunda kalmak ve yapılan bezdirme hal ve hareketlerinin gitgide artmakta olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca yerli iki tane bayan personel, iletişim tarzları, farklı kültürleri ve farklı yaşam deneyimlerinden ötürü hedef olduklarını, gerçekte ilgisi olmayan suçlamaların temelinde kendilerinin cezalandırıldığı davranışlarla karşılaştıklarını ve yönetim kademesindeki kişilerin adil olmaya yönelik kurallara uymadıklarını, geçmişte kendilerini korumaya almaları gereken haller ve dedikodulara dayanan doğru olmayan suçlamalarla karşı karşıya kaldıklarını söylemişlerdir. Başka bir çalışmada 61 akademisyen bayan üzerinde uygulanmıştır. (Şahin ve Türk, 2009:88-96) Duygusal anlamdaki şiddet algısı kişinin performansının direkt olarak olumsuz etkilenmesine sebep olurken, kişinin itibarına yapılan saldırı kişinin içinde bulunduğu iş hayatında stresinin artmasına sebebiyet verdiği için işindeki performansının da düşmesine sebep olmaktadır.

Kraliçe arı sendromu, genel olarak, kadın yöneticilerin zaman içerisinde iş yerindeki hal ve hareketlerini farklılaştırarak yönetim kademesinde bulunan erkeklerin hal ve hareketlerine benzemesi ve hemcinsi olan çalışma arkadaşlarına yönetim kademesindeki erkeklerin hal ve hareketlerine benzemesi olarak söylenebilir. (Zel, 2002'den aktr: Akdemir, 2017:343-4). Başka bir tanımla ifade edilecek olursa, üst kademe yöneticilikte hissedilen zirvede bir tek kendisinin olduğu çok başarılı olduğu ve herkesten farklı olduğu hissine kapılma düşüncesidir. Erkek hakimiyetinin hakim olduğu yerlerde iş başarısı yüksek olan üst kademelere ulaşmakta toplumsal cinsiyet rollerini onaylama ihtimali yüksek olan kadınları anlatan bu sendrom, yönetimde diğer kadınları ezerek, yok sayarak onları yönetmesi sonucunda ortaya çıkar (Akdemir,

2017:344). Derks ve diğerlerinin (2011) yaptıkları araştırmaya göre, kraliçe arı sendromu, işyerinde yaşanan deneyimlerin bir sonucudur ve kadının kariyeri boyunca yaşadığı, işyerindeki sosyal kimliğini tehdit eden bu sendrom, kadının organizasyon içinde erkeklere kıyasla daha değersiz görülmesine ve kadınların kariyerlerini etkileyen stereotipler oluşmasına neden olabilmektedir

2.1.7. Sağlık Sorunları

Kadınların işle ilgili karşılaştığı sağlık sorunları, doğrudan çalışma ortamından kaynaklanan; bu işte çalışmasaydı bu sorun olmazdı diye düşünülen hastalıklar olarak tanımlanan; kronik bronşit, koroner arter hastalıkları, kronik hastalıklar, ülser gibi hastalıkların yanında, yapılan işle bağlantısı olmayan, toplumun genelini ilgilendiren mevsimsel değişiklik gösteren yaygın hastalıklar da bulunmaktadır. Kış aylarında üst solunum yolu enfeksiyonları görülürken, yaz aylarında alerjik hastalıklar görülmektedir. (<http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler2/kadinscsorunlari.pdf> (02.03.2019))

2.1.8. İşyeri İle ilgili Sorunlar

Çalışma hayatı kadından üretim, verim, disiplin istemektedir. Ancak evde çocuğu olan güvenli bir bakacak kişi veya kuruma sahip olmayan, ücreti yetersiz, çalışma şartları iyi olmayan bir kadın verimli, üretken ve disiplinli çalışamaz. Özellikle izin konusunda üretimi aksattığı gerekçesiyle hoş karşılanmayan bir kadın için, verimli olmasını beklemek zordur. Ayrıca ilerleme şansları erkek meslektaşlarına göre daha az olan ve aynı işi yaptıkları halde erkek meslektaşlarından daha az ücret alan kadın işçiler, işlerinden ve işyerlerinden kaynaklanan çok sayıda sorunla karşı karşıyadırlar.

Buna karşılık bazı araştırmalar, yöneticilerin genellikle kadınların devamsızlıklarından, çok sık iş değiştirmelerinden, hizmet içi eğitimlerinden yararlanamadıklarından, bu sebeple az beceri gerektiren işlere girebildiklerinden bahsetmektedirler. (Oya Çifçi “Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler” Türk Toplumunda Kadın Sempozyumu, Ankara, 1979, s.259)

Çalışan kadınların işyeri ile ilgili sorunları arasında, erkek çalışanların rahatsızlık verici tutum ve davranışları da yer almaktadır. Çünkü değişik iş sahalarında çalışan kadınlar çoğunlukla erkeklerin bazı davranışlarının durumlarını zorlaştırdığından şikayetçidirler.

Kadınları rahatsız eden erkek davranışları şu şekilde açıklanabilir. [Barbara Annis, Kültür Etkileşimi, Çeviri, LAGDEM (Liderlik Araştırma, Geliştirme, Değerlendirme Merk.) Ankara, 1996, ss5-6]

1. Kadınlara Karşı Aşırı Korumacı Bir Tutum Sergilemek: Bu davranışlar, kadınları eleştirmekten çekinmek, tepki gösterecekleri endişesiyle geri besleme yapmamak, basit görevler vermek ve rahatsız olurlar diye iş gezilerine göndermemek şeklinde ortaya çıkarlar.

2. Dışlanmak, Mesafeli Durmak, Önemsememek: Bu sınıfa giren davranışlar, kadınların derhal tepki göstermesine yol açar. Kadınları ziyaret etmemek, erkek gruplarına katılmalarını engellemek veya kadınları ilgilendiren konularda bilgileri esirgemek şeklinde kendisini gösterir. Kadınların terfi ve gelişmelerine katkıda bulunacak bilgilerin (kuruma ilişkin ya da terfilerine dair bilgiler gibi) saklanması, denetleme ve eğitime yetkilerinin kısıtlanması, erkek meslektaşlarıyla aynı derecede önemli projelere görevlendirmemeleri türündeki davranışlar, zararlı sonuçlar doğururlar.

Kadınlar, ayrıca dinlenilmemekten, katkıda bulunabilecekleri veya bir şeyler öğrenebilecekleri toplantılara davet edilmemekten, fikirlerinin alınmamasından ve takdir edilmemekten rahatsızlık duyarlar. (Birçok kadını inciten bu davranışlar, erkeklere karşı bir öfkenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.)

3. Yakışksız Arkadaşlıklar Kurmaya Çalışmak: Bu davranışlara genellikle, kadınların duygularını okşayıcı sözlerle teşebbüs edilir. Kadınların vücudu veya elbiseleri hakkında fikir beyan etmek, bir kadının yanında diğer kadınları ilgilendiren seksüel konuşmalar yapmak veya kadınlara kur yapmak, sohbetlerde kadınların aşk hayatlarından bahsetmek tarzında ortaya çıkan davranışlardır. (Kadınlar, erkeklerin bu tavırları nedeniyle kurumlarına olan bağlılıklarını ve güvenlerini yitirirler.)

4. Erkeksi İfadeler Kullanmak: Bu davranışlar daha ziyade, tutucu yöneticilerin, uzmanlara ve bireylere “bay” insanoğluna “erkekler”, yetişkin kadınlara “kızlar, hanımlar ya da bayanlar” şeklinde hitap etmelerini içermektedir. (Kadınlar, bu hitapların uygun şekilde ve yerinde kullanılmamasından son derece rahatsız olurlar)

5. Kadınları, Geleneksel Rollerine Zorlamak: Faaliyetleri not almak için, aynı vasıftaki erkek meslektaşları arasından kadınları seçmek veya sıradan bir memur gibi değerlendirmek, erkeklerin hayat hikayelerini dinlemek için kadınları zorlamak gibi

davranışlardır. (Kadınlar, bu tutumlar karşısında, “neden hep ben” sorusuna yanıt ararlar)

6. Taraflı Davranmak: Kadınlara düşüncelerini açıklama fırsatı tanımak yerine çözümler önermek, endişeye kapılmalarını telkin etmek, onların işlerini üstlenmek, kadınlara ilave imkanlar sunmak, sıradan başarıları için gereğinden fazla övgülerde bulunmak, önerilerini dinlemek yerine karşı önerilerde bulunmak gibi davranışlardır. (Taraflı davranmak, kadınlarla erkeklerin iletişimini bozar ve aradaki mesafeyi açar)

7. Dikkate Almamak ve İtibar Etmemek: Kadınların, yetenek ve kapasitelerini önemsememek, “doğru alanda” çalıştırılmadıklarını düşünmek, erkeklerden istenilenden daha fazla nispette bilgi ve belgeyi kadınlardan talep etmek veya başkalarının yararı için kadınları açıklama yapmaya zorlamak türünden davranışlardır. (Bir erkeğin böyle davranması, kadınların eşitliğini inkar anlamına gelir).

8. Bağlılığı Test Etmek: Kadınların aşağılayıcı şakalar yaparak bu şakaları hoş görmelerini beklemek, diğer kadınlara nazaran farklı ve çok özel oldukları iltifatında bulunmak, canlı ve atak olmadıkları takdirde görevden uzaklaştırılacaklarını ihtar etmek türünden davranışlardır. (Bu davranışlar, kadınlarda yetersiz oldukları kanaatini uyandırabilir. Erkeklerin böyle tutumlar sergilediği ortamlarda, kadınların başarılı olma şansları kalmaz.)

9. Erkek Grupları Oluşturmak: Erkek grupları oluşturarak bu gruplarda özel şakalara yer vermek, kadınlar hakkında dedikodular üretmek, kadınlardan çok erkeklerin ilgisini çekecek hususları konuşmak, terfi eden kadınlara ahlaksız yakıştırmalarda bulunmak gibi davranışlardır. (Kadınlar dışlandıklarını düşünerek işlerinden bile ayrılmaya yönelirler).

10. Kadınlara Karşı Koruma İhtiyacı: Kadınlara karşı hata yapmamak için ilişkilerde resmi olmayı tercih etmek, tecrübe ve bilgi birikimleri yüksek olan kadınların eleştirilerinden sakınmak, riskli iş yapan kadınların sorumluluklarını paylaşmaktan kaçınmak bir şüphe ve endişe yaratan davranışlardır. (Cinsiyetler arasındaki farklılıkları aşabilmek ve ilişkileri güçlendirmek arzusu, bu noktadan sonra yok olur.)

2.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları

2.2.1. Kadının Üst Yönetimdeki Mevcut Durumu

Kadınların yönetim dünyasında yönetici olarak temsil edilebilmeleri, 1970'li yılların sonlarını bulmuştur. Ancak bu tarihten sonra; kadınların lehine değişen ekonomik ve demografik şartlar, destekleyici hükümet programları ve değişen aile rolleri sonucu, kadın yönetici sayılarında önemli artışlar yaşanmıştır. Kadınların teknik ve işletme alanında eğitim görmeye başlaması ise, kadınların kariyer gelişimlerinde önemli artışlara neden olmuştur (Üstüngüler, 2004: 36).

Türkiye'deki kadın yönetici sayısı, dünya genelinde en alt seviyededir. BM Kalkınma Kurulu, 1990 yılından bu yana "*İnsani Gelişme Raporu*" isimli bir rapor yayınlamaktadır. Buna göre, "*Türkiye'deki kadın yönetici oranı %8'dir. Bu oranla sadece Sri Lanka (%4), Yemen (%4) ve Kore (%5)'nin önünde*" yer almaktadır. Ülkemizde 12 yaşın üstünde iktisaden faal kadın nüfusunun %0,25'i yönetici konumundadır (Üstüngüler ve Cicioğlu, 2005: 604-605).

2.2.2. Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Kariyer Sorunları

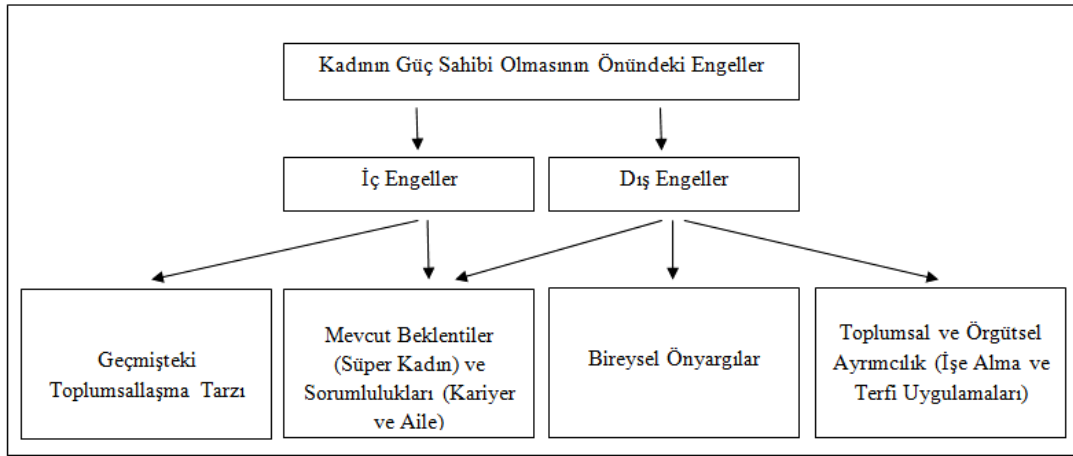
Kadınların yönetsel pozisyonlarda yer alma konusunda karşılaştığı sorunları belirlemeyi amaçlayan ilgili literatürün genel olarak (Negiz ve Yemen, 2011:201);

- Ataerkil toplum değerleri ve ataerkil roller: Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi,
- Cinsiyet temelli ayrışma/ayrıştırma: Kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesi,
- Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak: Elde etmiş olduğu ekonomik özgürlüğün kendisine ve çevresine yeterli katkı sağlamayacağını düşünmesi,
- Kendine güven veya zihinsel olgular: Yönetsel pozisyona ulaşmada kendini yetersiz görmesi, düşük özgüven,
- Başarı/zirve/yalnızlık korkusu: Başarılı ve zirvede olmanın kadını iş ve aile ortamında yalnızlaştıracağı düşüncesi,

- Cam tavan sendromu: Kadının belirli bir kademeye kadar ilerledikten sonra daha fazla ilerlemelerinin görülmeyen bir biçimde engellenmesi,
- Mobbing'e yenilme: Kadının çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalması ve kadının buna dayanamaması,
- Geniş açı ile bakabilme: Kadınların olayları geniş bir bakış açısı ile değerlendirme becerisine sahip olmadıkları düşüncesi,
- Analitik bakış: Kadınların analitik bakış açısına sahip olmadıklarının düşünülmesi,
- Özgüven eksikliği: Kadınların özgüven düzeylerinin erkeklerden daha düşük ve yetersiz olması,
- Kadınlara yönelik stereotipleme: Erkeklerin başarı, bağımsızlık, özgüven vb. özelliklerle tanımlanmasına karşılık, kadınların nazik, anlayışlı gibi insana dönük özellikleri ile tanımlanması gibi alt başlıkları içerdiği görülmektedir.

Yukarıda da görüldüğü gibi, kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen ve birbirinden farklı pek çok başlık altında yer alan sorunların neler olduğuyla ilgili özellikle son yirmi yıllık süreçte yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kadınlarda kariyer gelişimi olgusunu açıklamaya çalışan çok sayıda teori ve model ortaya koyulmakla birlikte, bu teori ve modeller genellikle iç ve dış faktörler olarak iki temel kategori altında özetlenmektedir (Wentling ve Thomas, 2007: 34).

Kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen bazı dışsal faktörler cinsiyet ayrımcılığı ve taciz, mentorlük, cinsiyet rolleri ve sosyalleşme, iş-aile kısıtlamaları, rol modelleri ve gelişim fırsatları olarak sıralanırken; bazı içsel faktörler ise yaş, ırk, kişilik özellikleri, akademik başarı, kişisel etkililik, kararlılık ve motivasyon olarak gösterilmektedir. Bazı kadınlar için içsel faktörler önemli iken, bazıları için diğer dışsal faktörlerin önemli olduğu, önemin ise kişiden kişiye değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte içsel ve dışsal faktörlerin bireysel kariyer gelişimine birlikte etki ettiği söylenebilir (Wentling ve Thomas, 2007: 34; Tüzel, 2014:42).



Kaynak: Palmer, M ve Hyman, B. Yönetimde kadınlar. (Çev. Vedat Üner). (1. Baskı). Rota Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993.

Şekil 2.1. Kadınların güç sahibi olmasının önündeki engeller

2.2.3. Cam Tavan (Glass Ceiling)

Cam tavan kavramı, 1970'lerde ABD'de "kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez yapay engelleri" tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001: 1). Bir başka tanımlamaya göre, bu kavram genel olarak "işletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üst kademe pozisyonlara ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engelleri" nitelendirmektedir. Ancak cam tavan kavramı, "kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Etnik azınlıklar ile erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavan" ile açıklanabilir. www.findarticles.com(16.04.2017)

Karcioğlu ve Leblebici (2014)'e göre cam tavan, "kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına, liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Bu engeller işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır" (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 4).

Cam tavan, kadınların kendini geri planda tuttuğu ortamlara çıkmadığı, genelde toplumun cinsiyete yönelik yaptığı ayrımcılığın devamı olarak toplumun genel yargılarının gölgesinde bir yaşam sürmeleri nedeniyle engeller tespit edilememektedir. Bu kadar engelleyici faktörün varlığına rağmen cam tavanın belirlenmesine yönelik çok fazla bilimsel araştırma yapılmaktadır. (Taşkın ve Çetin, 2012: 20).

Berntson ve Naswall (2014) kariyer fırsatları, kariyer engelleri ile ilgili yaptığı çalışmada kadınların yoğun bir şekilde kariyer engelleri ile karşılaştıklarını ve bunun aile yaşamlarını da etkilediğini ifade etmiştir (Berntson ve Naswall, 2014: 237). Cam tavanla ilgili çalışmalarda bulunan Reardon (2014), cam tavanı açıklamak için yalnızca cinsiyet ayrımcılığının ele alınmasının yeterli olmadığını düşünmektedir. Ona göre cam tavan engelinin asıl nedeni kalitesiz iletişim şekilleri ve kadınlara atfedilen toplumsal önyargılardır. Bu kalitesiz iletişim şekillerine kadınların kıyafetleri ya da hareketleri ile ilgili kırıcı sözler, toplantılarda konuştuklarında araya girilmesi, düşüncelerine değeri verilmemesi örnek gösterilebilir. Reardon (2014)'e göre kadınlar kariyer basamaklarında yükseldikçe bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bu ortamda kadınların büyük çoğunluğu erkeklerin hakim olduğu bir işyerinde kariyerlerinde ilerleme noktasında mağdur olmaktadır.

Fortune 1000'deki firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisi (CEO) kadındır. Bu durum, kadınların iş yaşamında üst kademelere ilerlemelerine engel olarak sayılan cam tavan (glass ceiling) ile açıklanabilir. (Aycan,2004:52). Cam tavanın oluşmasına zemin hazırlayan sebepler ise iş hayatında kısa bir süredir yönetici pozisyonunda yer almaları, iş gücü piyasasında ara ara yer almaları, kadına geleneksel anlamda biçilmiş sadece bazı işlerde çalışmaları (örneğin halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının göreceli olarak düşük olduğu alanlarda) ve erkek ağırlıklı yönetici olan iş hayatında işe alımlarda ve terfi durumlarında ayrımcılık yaparak kadın aleyhine tercihlerde bulunmaları şeklinde özetlenebilir. (Zel, 2002'den aktır: Akdemir, 2017:343-344).

Reardon'a (2014) üst düzey deneyimli kadın yöneticilerin artması ve iletişim kalitesinin değiştirilmesi sonucunda kadınların kariyer engellerinin aşılabileceğini belirtmiştir.

Uluslararası İş Örgütü'ne (International Labour Organization-ILO) göre cam tavan kavramı tutum ile bağlantılı kurumsal önyargıların bir tezahürü olarak ortaya çıkan ve kadınların iş hayatında üst kademelerdeki görevlere yükselmesine engel olan suni önlemleri göstermekte olup bunlarla karşı karşıya kalan iş görenlerin hayal kırıklıklarını ifade etmekte kullanılmaktadır. Ancak halen “cam tavan” teriminin eskisi kadar geçerli durum olmadığını, yalnızca feministler ve akademisyenler tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir (O’Riordan, 2002: 19).

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sivil toplum örgütlerinin yanı sıra kamu ve özel sektör dahil tüm sektörlerde cam tavan bulunur. %42'si ağırlıklı olarak tarlalarda, aileleri için maaşsız çalışırken, 70 milyonluk nüfusun %52'sini oluşturan kadınlar erkeklerden %40 daha az kazanıp kayıtlı işgücü piyasasının yalnızca çeyreğini temin ederler. Sadece mali sektördeki en iyi mesleklerde çalışan kadın sayısı bile Fransa'dakinden yüksektir. Bütün ülkelerde olduğu gibi, Türk kadınları da yönetim mevkilerinde yetersiz bir şekilde temsil edilmektedir. Bu sorun “*Dünya Ekonomik Forumuna*” göre Almanya'ya benzer bir şekilde genel müdür mevkilerinin %12'sini kadınların oluşturduğu Türkiye'deki çoğu üst düzey kadın yönetici için ortadan kalkmış değil. Dahası yönetici mevkilerinde kadınların temsiliyeti hiyerarşinin üst tabakalarında hızla düşmektedir (Akpınar, 2013: 495).

H. Kabasakal (2004) tarafından yönetilen çalışmalara göre Türkiye'deki çoğu kadın yönetici evli ve bir veya iki çocuk sahibi. Batı toplumlarında yürütülen birkaç çalışma evli kadınlardan beklenen sonsuz ev işleri göz önünde bulundurulduğunda, çoğu kadının kariyerleri ve özel hayatları arasında bir seçim yapma ihtiyacı hissettiklerini gösteriyor. Öte yandan Türkiye'deki düşük ödeme yapılan hizmetçilerin mevcudiyeti kadın yöneticilere ev işleri ve çocuk yetiştirme sorumluluklarını tam zamanlı çalışan hizmetçilere devretme olanağını sağlamaktadır (Kabasakal, 2004: 279).

Cam tavan kavramının esası, cinsiyet temelli engeller olarak görülmektedir. www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202 (16.04.2017) Bu nedenle, öncelikle cinsiyet temelli engellerin dayandırıldığı cinsiyet rolleri ve bu rollerin iş hayatına bir yansıması olarak mesleki cinsiyet temelli engellerin kadın çalışanları büyük bir şekilde etkilediği görülmektedir.

2.2.4. Süper Kadın Sendromu ve İş Yaşamında Denge

Kadınlar hem kendi yetkilerinde ev işi hem aile bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak, hem de iş hayatında ilerleme yolundaki şartları sağlayabilmek için erkek meslektaşlarına nazaran fazlasıyla çabalamak, fazlaca emek sarfetmek mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bu durum ya kadınların iş kariyerleri için evliliğe yönelik veya çocuk sahibi olmaya yönelik kararlarında ertelemelere ya da hem evlilik, hem çocuk hem de iş kariyerlerinin peşinde aynı anda koşan “süper kadın” karakterine bürünmelerine sebep olmaktadır. Evlilik erkek tarafından bakıldığında iş hayatında yükselmeye sebep olmasına karşın kadın tarafından bakılınca kadının iş hayatında olumsuz sonuçlara sebep olduğu söylenebilir. (Küçükşen ve Kaya, 2016:664).

1970’lerin moda akımı olan feminizmin yarattığı etki, kadınların iş dünyasındaki erkeklerle eşit olması için mücadele vermelerine neden olmuştur. Bu dönemde kadınlar kusursuzluğun peşindeydiler. Kadınların hem ev sorumluluğunu, hem de işteki sorumluluğu bir arada yüklenmesi sonucunda “süper kadın” kavramı ortaya çıkmış, bu kavram 1980’lerde idealleştirilen kadın tipi haline gelmiştir. Ancak her işi yapmak isteyip, her ikisini de tam olarak yapamamak kadınların önemli ölçüde fiziki ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmuştur (Üstüngüler, 2004: 60).

Yaşamında mükemmeliyetçiliği ön planda tutan kadınlar zaman geçtikçe ailesel ya da sosyal çevrenin baskısı altında kalıp ailenin ve çevrenin beklentilerine cevap vereyim derken kendini unutup bireysel anlamda kendine olan sorumluluklarını karşılamakta zorluklarla karşılaşp akabinde ruhsal sıkıntılarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sendromun temel basamağında mükemmeliyetçi olmaktan ötürü kadında değişimlere sebep olabilmektedir. Bu davranışların bazılarının kadının agresif davranışları, hırçınlık, güç, en iyiyi yapma isteği; çabuk öfkelenme, depresyon, anksiyete (kaygı) bozukluğu, panik atak, obsesif kompulsif (takıntı) olduğunu söyleyebiliriz. Bu sendromun etkisi altına giren kadınlar zamanla ailesi ve çevresindeki insanlarla arasındaki iletişimi zayıflatmış görülmektedir.

Aile bireyleri arasındaki iletişimdeki zayıflığın sebebi kadın çalışanın eşine ve çocuklarına karşı duyduğu duygusal baskıdır. Bu sendromla karşı karşıya kalan kadının çocuğunda etkilenmeler görülmektedir. Annenin çocuğunu hep iyi yerlerde görme isteği, örneğin çocuğun yaşadığı hayatta insanlarla daha sosyal bir yaşam

sürdürebilmesi, kendine yüksek hedefler belirlemesi ve neticede bu hedeflere ulaşmakta başarılı olması, hayatı boyunca tabi tutulduğu bütün sınavlarda yüksek dereceler alması gibi çocuğuna karşı oluşan beklentilerinin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için çocuğu üzerinde baskı kurabilmekte ve onu hep denetim altına almak istemektedir. Annenin çocuğu üzerinde sergilemiş olduğu bu hal ve hareketler çocukta davranış problemlerinin oluşması şeklinde dönütler verebilmektedir. Annenin çocuğuna karşı sergilediği tavırlar onun süper kadın sendromuna yakalandığını göstermektedir. Annenin süper kadın sendromuna yakalanmış olması ve çocuğu üzerinde bu sendromun verdiği etkileri göstermesi nedeniyle bu hal ve hareketlere maruz kalan çocukta ileriki yaşamında annesiyle aynı sendroma yakalanıp aynı hal ve hareketleri çocuğuna uygulayabilmektedir. Toplumumuzda eskiden beridir kız çocuklarına alışlagelmiş bazı roller biçilmiş ve bu rol kız çocuğuna küçük yaşlardan itibaren işlenmeye başlamıştır. Örneğin, kız çocuğu gülmez, erkeklerin konuştuğu ortamda söz alıp konuşmaz, her zaman erkeğin gerisinde kalır, evinde oturur çocuklarını büyütür eşine her anlamda hizmette kusur etmez gibi daha birçok hal ve hareket küçük yaşlardan itibaren kız çocuğuna işlenir. Bu tür davranışlarla büyüyen kız çocuğu kendisi anne olduğunda aynı tavırları kendi kızına uygulamakta ve kendisinden bir tane daha yaratmaya çalışmaktadır. Anneyi kendine rol model alan kız çocuğunun kendisine adapte edilmeye çalışılan bu tavırları daha kolay benimsediği neredeyse çevremizdeki her kız çocuğunda rastlayabileceğimiz bir durumdur. Annesinin kendisini maruz bıraktığı bu hal ve hareketleri uygularken farkına bile varmadan kapılmış olduğu sendromu küçük yaştaki kız çocuğu büyüyünce aynı sendromun etkisi altına girebilmektedir.

Hemen hemen her kadının maruz kaldığı bu süper kadın sendromu; kadının iş hayatına atılması işinde kariyer sahibi olmaya çalışması, eğitim düzeyini yükseltmeye çabalaması, evlenmesi ve evlilik sonrası çocuk sahibi olması neticesinde ortaya çıkmaktadır.

Yapılan bir araştırma, Türkiye’de banka sektöründe çalışan kadınların 30 yaşına kadar girdikleri sınavlarda başarılı olduklarını ve hızlı ilerleyebildiklerini, ancak evlilik ve çocuktan sonra mesleki ilerleyişlerinin hızını kaybettiğini ortaya koymuştur. Bunun nedeni, mesleğinde ilerleme fırsatı olan kadınların, ailesi ve kariyerleri konusunda seçim yapmak zorunda kalmalarından kaynaklanmaktadır (Gerni, 2001: 24-25).

Evli ve çocuğu olan bir kadın yöneticinin, diğer meslektaşlarına göre üzerinde daha ağır bir yük bulunmaktadır. Kadın çalışan bir yandan ev içindeki sorumluluklarını yerine getirirken, diğer yandan işyerindeki faaliyetlerini düzene sokmak durumundadır. Bu durum da çalışan kadın üzerinde stres yaratmakta ve çok yüksek başarı güdüsüne sahip olmayan kadınların yönetici olmaktan korkmasına neden olabilmektedir (Üstüngüler- Cicioğlu, 2005: 605). Kadının zoru başarıp yöneticilik görevine gelmesiyle; sorumluluklar, çalışma saatleri ve seyahatler artmaya başlayarak, kadının geleneksel görevleri aksamaya başlayacaktır (Günindi, 1998: 259).

Son dönemlerde “süper kadın” kavramı yerini, “iş yaşamında denge” ve “çift kariyerli eşler” kavramlarına bırakmıştır. “İş yaşamında denge” kavramı, 1990’larda kadınların daha fazla kazanma hırsı yerine, daha doygun ve daha anlamlı bir hayat ayrıcalığını tercih etmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerde Avrupalı kadın, kusursuz kadına ulaşmanın imkânsız olduğunu anlayarak, hayatında denge arayışına (erkeklerden daha fazla olarak) girmiştir. Ülkemizde çalışan kadınlar da hayatında denge aramakta, anne rolünü bir yana bırakmadan ve kadın olduğunu da unutmadan çalışma arzusu taşımaktadır. Günümüzde kadın-erkek tüm çalışanlar, aileleriyle, çocuklarıyla vakit geçirmek, hobileri ve sosyal ilişkilerine zaman ayırabilmek arzusundadır (Gerni, 2001: 31).

2.2.5. Çift Kariyerli Eşler Kavramı

“Çift kariyerli eşler” kavramı, iki eşin de, hem ailevi sorumluluklarını hem de mesleki kariyerlerine bağlılıklarını birlikte sürdürdükleri yeni bir hayat tarzıdır. Çift kariyerli eşler, birbirlerinin günlük hayatlarındaki ihtiyaç ve kariyer rol taleplerine karşı daha duyarlı olmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar sonucu, kadının iş hayatında daha rahat yükselebilmesine birinci etken bekar olması olurken, ikinci etken kariyer amaçları birbirine uyumlu eşle evlenmesi olarak belirlenmiştir (T.C. Uludağ Üni. Rekt. Araşt. Fonu İşl., 2001: 95-97).

Bireyin iki farklı kariyer alanında ilerlemesine çift kariyerlilik denir. Kişinin iki işte aynı anda çalışması ve çalıştığı bu iki işte de bir unvan belli bir statü ve iş hayatında bir kariyer sağlıyor olması sebebiyle bu kişinin çift kariyeri var diyebiliriz. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan kişi her iki işinde de ayrı ayrı yüksek mertebelere ulaşmaya çalışıyorsa karşısına bazı sorunlar çıkabilir. Kişinin kendisine has bir çabalama gücü

vardır. Çift kariyerli olunca bu çabalama gücü ikiye bölünmüş olacağından kişinin başarıya ulaşması daha da zorlanacaktır. Burada kişinin yapması gereken kendi yapısına en uygun olan, o işi yaparken zevk aldığı işi kendine asıl iş olarak belirleyip bu yolda ilerlemek üzere çaba sarfetmesi, kişinin işinde başarıya ulaşması, başarıya ulaştığı için tatmin olması ve sonrasında o işinde daha bir şevkle çalışması sonrasında başarıya ulaşması daha kolay olacaktır. (Dündar, 2015:294)

Çift kariyerli eşler kavramına bakıldığında, evli olan çiftlerden birinin hali hazırda var olan kariyerine devam etmesi düşüncesinde öncelikli olan taraf erkek olmaktadır. Böyle bir durumda da örgütler bu sorunun çözümü adına eşlerin mesleklerine ve kariyerlerine uygun çeşitli olanaklar sağlayarak onlara bu şekilde destek olmaktadır. Eşlerin ikisinin de çalışıyor olması yeri geldiğinde problem olabileceği gibi, böyle bir durumun sorun olmaması yine örgütlerin yardımı ile sağlanabilir. Çift Kariyer eşlerin karşılıklı anlayışlarının bulunmadığı durumlarda birbirlerinin kariyerlerini engellemeye yönelik davranışların olabileceği ve çatışmaların artabileceği vurgulanmaktadır. Birçok çalışma çift kariyerli eşlerde karşılıklı anlaşmanın olmadığı durumlarda özellikle kadının kariyeri ve ailedeki cinsiyet temelli işleri arasında sıkıştığını ve ailedeki dengeyi sağlayabilecek sosyal ve psikolojik engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur (Karadoğan, 2009: 145).

Diğer yandan, Merignac and Falcoz (2000) eşin kabul edip etmemesinin şirketin teklif etmiş olduğu destekten etkilenebileceğini ileri sürmektedir. Eğer ikili kariyerli hanede çift kariyer durumu oluşursa, erkeğin tayin olması onun birleşğine bir sorun teşkil edebilmektedir. Erkek başka bir ülkeye taşınmayı kabul etmeden önce, erkek için üst düzey iş teklifinde bulunan şirketin, erkeğin durumuna göre bir iş araması gerekmektedir. Bu şirketin sorumluluğu olacaktır. Aksi takdirde gelecekleri adına karar verecek olan çift için zorlu bir karar olacaktır bu. Çift kariyerli çalışan bir çift için, hem çalışıp hem evi çekip çevirmek hiç kolay değildir. Ancak, yerel iş fırsatlarının çok zor olabildiği günümüz küresel ekonomisinde yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır. Birey memnuniyetinde, yaşam dengesinde veya ilişkilerde fedakârlıkta bulunmadan başarılı bir kariyere sahip olmak mümkün olabilir (Falcoz ve Merignac, 2000: 9).

Bu tip kariyere sahip çiftleri üç grup altında toplamak mümkündür:

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen eşler

- Aynı işletmede farklı kariyer izleyen eşler
- Farklı işletmede benzer veya farklı kariyer tercihleri olan eşler (Dündar, 2015: 294)

Çift kariyerli eşler kendi içinde farklı gruplara ayrılabilirler (Çalık ve Ereş, 2006:68). Bunlar şu şekildedir:

- Aynı işletmede aynı kariyerleri izleyen eşler: Bir okulda eşlerin öğretmen olarak çalışması gibi,
- Aynı işletmede farklı kariyerleri izleyen eşler: Eşlerin bir üniversitenin farklı fakültelerinde öğretim üyesi olarak çalışması gibi,
- Farklı işletmede farklı kariyeri izleyen eşler: Eşlerden birinin bir fabrikada mühendis, diğerinin bir okulda öğretmen olarak çalışması gibi,
- Farklı işletmelerde aynı kariyeri izleyen eşler: Farklı fabrikalarda endüstri mühendisi olarak çalışan eşler.

Çift kariyere sahip olan eşlerde, eşlerden birinin kariyerini önemsemesi ve ön plana çıkması gerekiyorsa bu kişi genellikle erkek olmaktadır. Durumun böyle sonuçlanması kadının karşı karşıya kaldığı başka bir sorunu göstermektedir. İş piyasasındaki bazı işletmeler eşler arasındaki bu çift kariyerli olma sorununu çözmek üzere çözümler üretmekte ve eşlerin her birine kendi mesleklerine yönelik iş imkanları sunabilmektedir. Eşlerin lehine yapılan bu katkı eşlerin arasındaki çift kariyerlik sorununu çözmekte büyük bir adımdır. (Özden, 2008:309-310).

Bu durumun yaşandığı ailelerde birçok sorun da beraberinde gelmektedir. Çiftler aile – iş ekseninde çeşitli sorunlar yaşamakta ve bu sorunlar çiftler arasında huzursuzluk yaratmaktadır. Bu tip ailelerde bu sorundan kaynaklı olarak da boşanma oranı yüksek olmaktadır (Aytaç,2001:30). Günümüzde bu sorunların çözümünde örgütler bizzat devreye girmektedir. Örgüt içinde ve dışında çeşitli danışma merkezleri çalışanlara bu konuda destek olmaktadır. Bu kapsamda uygulanan yöntemlerden bazıları ücretsiz izin, esnek çalışma ya da çocuk bakımında yardımcı olarak kreş uygulamalarıdır. Bunların dışından günümüzde uygulamaları hızla artan evden çalışma saatleri gibi programlar da uygulanmaktadır (Bingöl,2003:264). Çift kariyerli eşlerde kadın kendi kariyerinden

vazgeçerek eşinin kariyerine önem veriyorsa erkek de bu durumda kadının yaptığı fedakârlığın farkına varmalı ve zamanı geldiğinde eşine gereken desteği göstermelidir.

2.2.6. Kadın ve Erkek Arasındaki Yönetsel Farklılıklar

Kadın ile erkeğin toplum içerisindeki rollerini belirleme biçimleri ve cinsiyetleri ön plana çıkarılarak toplumda kendilerine yer edinmeleri kendi aralarında bir ayrışmaya sebep olmaktadır. Kadının toplum içerisindeki kimliği belirlenirken kadının toplumsal ilişkilerde hassas, duygu yönü ağır basan, kişisel ilişkilerinde şefkatli, yardımcı olmayı ön planda tutan birine bağımlı ve her alanda fedakarlık yapan bir kişi olması beklenirken erkeğin bunun tam tersi olarak kendini ön planda tutan, kendi başarısını esas tutan bağımsız düşünen bir kişilik olması beklenir. Kişiler de toplumun kendisine atfettiği rolleri genellikle benimsemekte ve bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıtmaktadır. Kadın ile erkek karşılaştırmasındaki bu farklılığa dişilik-erillik adı verilmektedir. (Özen, 1998:217). Burdan da anlaşıldığı üzere toplumun cinsiyet rollerinden çıkan sorunları aşabilmesi ve bununla ilgili eğitimlerin daha sık ortaya konulması gerekmektedir.

Kadınların yönetim kademelerinde sık görülmemesinin nedeni, kadınların güç kullanmakta zorlanması ve erkeklere göre daha duygusal olmasına bağlanmaktadır. Ayrıca kadınların kendisine daha az güvendiğini, bu nedenle de risk almaktan kaçındığını da dile getirilmektedir (Üstüngüler,2004: 63-64).

Oysa yapılan bir araştırmada, yönetim tarzı açısından kadın ve erkek yöneticilerin arasında tek farklılık olarak erkeklerin daha yetkici olmasını göstererek; bunun da eğitim düzeyi kontrol edildiğinde ortadan kalktığını belirtmiştir. Başka bir araştırma ise, kadın yöneticilerin işe ilgi, iş doyumunu, başarı güdüsü, örgütsel ve mesleki adanma açısından erkeklerden anlamlı bir biçimde farklılaşmadıklarını ortaya koymuştur (Özen, 1998: 218-219).

Toplumumuzda çocukluk ve gençlik dönemlerinde kız çocuklarına dişil değerler, erkek çocuklarına da eril değerler atfedilmekte ve kız çocukları bu değerleri daha çabuk kabullenerek, geleneksel bir görünüm sergilemektedir. Ancak kadınlar üst yönetime tırmanabilmek ve o düzeylerde başarılı biçimde kalabilmek için, erkeklerin oluşturmuş oldukları yönetsel davranışları kabullenerek dişil özelliklerini köreltmekte ve daha çok eril bir yönetim tarzını benimsemektedirler (Özen, 1998: 220-221).

Kadınların iş ortamında davranışlarını değiştirerek daha eril davranış kalıplarını benimsemelerine ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesine “kraliçe arı sendromu” denmektedir. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan özelliklere sahip olan kadınlar, iş hayatında yükselemeyen kadınları bu konuda suçlu görerek; yükselebilmeleri için ayrımcı muameleye karşı çıkmalarını ve ayrımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret göstermeleri gerektiğini düşünmektedir. Kraliçe arı sendromuna sahip kadınlar (Üstüngüler, 2004:65);

- Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmakta,
- Diğer kadınların rekabetlerini ortadan kaldırmakta ve
- Cinsiyete dayalı bir ayrım olduğunu kabul etmemektedirler.

Ataerkil bir toplum yapısında geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine gönderme yapılarak kadınların narin ve kırılgan olduğu düşünülmektedir. Kadınların yönetim kademelerine uygun olmadığı, işinin ve sorumluluklarının daha çok aile alanında konumlanması gerektiği inancının yaygın olması erkeklerin de bu düşünceye sahip olması sonucunu doğurarak erkekler tarafından kadınların çalışma yaşamında bir kariyer engeli oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir toplumsal yapıda erkeklerin kadınları “kollama” görevini üstlenmeleri kadınların kariyer gelişimlerinde bir engel teşkil etmektedir (Sezen,2008:25). Genel ülke ve kültür yapısının farklı olduğu bazı toplumlarda kadınların ikinci plana atılmasının sebebi erkeklerin düşünce yapısından kaynaklanmaktadır.

2.2.7. Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)

1970 ve sonrasında kadınların yönetim kademesinde yer almaya başlaması, *"onların yönetime uygun olmadığı düşüncesini değiştirmiştir. Ancak cinsiyete dayalı stereotip düşüncesi, kadın yöneticilerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri olmakta; bu da kadınların iş hayatlarını olumsuz etkilemektedir. Yönetici olan kadınlar, kendilerine rol model olabilecek örneklerinin bulunmadığını, deneme – yanılma yöntemi ile bulundukları konuma gelmişlerdir. Nitekim kadınlar sadece anne, baştan çıkarıcı, evcil veya demir leydi olarak görülmektedir. Bu anlamda erkeklerin yoğun olduğu mesleklerde kadınların başarılı olması, yeteneklerinden ziyade sadece şansa bağlanmaktadır"* (Karen vd., 1999:159).

William ve Best (1990), yirmi beş ülkeyi kapsayan, cinsiyet klişeleri ile ilgili çalışmalarında, bütün ülkelerde kadınların duygu yönü ağır basan, her duruma uyan hırçnlık yapmayan inancı zayıf kişiler olarak algılandığı erkeklerinse daha açıkğöz, kimseye bir bağımlılığı olmayan ikna kabiliyeti yüksek kişiler olarak görüldükleri sonucuna varmışlardır (Onay,2014:79).

Katolik inançlı insanların yoğun olarak yaşadığı ülkelerde kadına bakış açısı çocuğunu besleyen, büyürken hep yanında olan, ülkeyi oluşturan kişiler içerisinde düzenin temel parçası olduğu düşünölmekteyken, Müslüman toplumun yoğun yaşadığı ülkelerde kadınlara bakış açısının Katolik kadınlara bakış açısı kadar olumlu olmadığı gözlemlenmiştir. (Wilson, 1995). Bu çalışma ile ölkeler arasında algı farkları olduğu da tespit edilmiştir. Bolivia, Peru, Yeni Zelanda ve İskoçya’da farklılıklar davranış bazında algılanırken, Nijerya, Japonya ve Kuzey Afrika’da farklılıklar güç bazında algılanmaktadır. Bu çalışma sonucunda şöyle bir sonuç da çıkmıştır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile kadın ve erkek arasındaki farkı belirten açı doğru orantılıdır denebilir. Yani ölkeler zenginse kadın ile erkek arasında çok fazla bir fark bulunmamaktadır. Ancak ölkeler fakir bir ölkeler ise kadın ile erkek arasındaki fark daha da fazladır. (Triandis, 1994;Kircher,1992;Heilman,1984; Wilson,1995; Arıkan,1997:52).

İş hayatında cinsiyet ayrımcılıklarının en önemli sebeplerinden biri, kadının biyolojik farklılığından dolayı ona toplumsal olarak biçilen roldür.

Aile yaşamında, *"ev ve çocuk sorumluluğunun kadına yüklenmiş olması, kadının iş yaşamında kariyer yapmasına engel olmaktadır. Kariyer yapan kadınların çoğunluğu, evlenmemiş, evli çocuksuz ya da evlenip boşanmış ve başarıyı hedeflemiş kişilerdir"* (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 280).

İzraeli (1999) ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada kadınların yönetici konumuna getirilmelerini önleyen etkenlerden biri de cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar olmaktadır. Bu tür önyargıları üç grupta toplamışlardır (Kara, 2011: 67):

1. Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancından kaynaklanan, cinsiyet özellikleriyle ilgili kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, erkeklerin daha hırslı ve rasyonel oldukları buna karşılık kadınların bağımlı, pasif ve daha duygusal oldukları düşüncesi,

2. Kadın ve erkeğin toplumdaki rollerinin farklılığı sonucu gelişen, cinsiyet rollerine ilişkin kalıplaşmış önyargılar: Örneğin, erkeklerin kadınlardan emir almaması, kadının da erkeklere emir verememesi ve saldırgan olamaması şeklindeki tutumlar,
3. Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi: Örneğin; yöneticiler erkek, sekreterler kadındır.

Yöneticilik, genel olarak erkek mesleği olarak görüldüğünden kadın çalışanlara uygun olmadığı düşünülmektedir. Bu düşünce yönetici konumunda bulunan kadın çalışanları, astlarının yönetilmesi konusunda kötü etkilemektedir. Toplumumuzda kadınlardan iyi yönetici olmayacağı, yönetici olursa bile erkekler kadar iyi bir yönetici olunamayacağı gibi önyargılar bulunmaktadır. Bu yargılar, örgüt çalışanlarını kadın yöneticilere karşı önyargılı olmaya ve onlara karşı olumsuz tutum geliştirmeye yöneltmiştir. Bu nedenle özellikle erkek çalışanlar kadın yöneticilerle çalışmak istemezler. Bu da örgütte yönetici konumundaki kadın üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır.

2.2.8. Kadınların Örgüt İçerisindeki İnförmel Gröplara Girememesi

Kadın personel, çalıştıkları işlerde nadiren yükselme imkanlarının olması, erkek olan personel ve yöneticilerince devamlı olarak kabullenilmemeleri, kadın personelin çalıştığı kurumda söz söyleme şanslarını sürekli olarak azalmasına sebep olacaktır. Çalıştıkları birimdeki erkek çalışanların bilgi alışverişı konusunda hep kadından bir adım öndedir. Kurumdaki işle ilgili ilk kararları erkekler her zaman kadından önce öğrenir. Erkekler bu konuda hep kadından önce adım atabilmek için her seviyedeki yönetici kesiminden hatta en üst yöneticilerden bile yararlanmaktadır. Kadınların erkeklerin baskın olduğu bu yerlere girebilmek için çok çaba sarfetmeleri gerekir. Kadın erkeğin önüne geçebilmek için attığı her adımda bir engelle karşılaşır. Bu nedenle üst yöneticiler ya da ara yöneticilerle iletişim kurabilmekte, bilgi alışverişinde bulunmakta, kurumla ilgili alınan önemli kararları öğrenmekte her zaman erkeğin gerisinde kalmak zorunda bırakılmıştır. (Ataay, 1998: 251-252).

Kadınlar bazı engelleri ve önyargıları aşmak için, diğer çalışan kadınlarla birleşerek kendi özel eğitim araçlarını yaratmalıdır. Kadınlar tarafından ya da çeşitli nedenlerle organizasyon içerisinde kurulan “Şebekeler” (ağlar) adı verilen biçimsel ve

biçimsel olmayan iletişim ağıları örgütler için hayati değerdedir. Örgüt içinde gruplar şebekeler oluşturarak, pratik ve politik açıdan güçlü iletişim ağıları oluşturmaktadır. Çalışanlar bu gruplar sayesinde çalıştıkları kurumun özelliklerini, formel ve informal yapılarını tanıyabilmektedir. Yönetimin her kademesinde çalışanların güdülenmesinin ne demek olduğu, kurumda planlanan projelerin hangilerinin üst yöneticilerden ilgi göreceği, yönetim kademesindeki hangi görevlerde boşluk olduğu, bu görevlere kimin gelmek istediği gruplar aracılığıyla öğrenilir. Yönetim kademesine geçen personelin kurum içinde ve kurum dışında oluşan her türlü gelişmeyi zamanında haber alması gerekmektedir. Bu da ancak kurum içerisinde oluşan grupların içindeki bireylerle bir arada olmakla gerçekleşebilir. (Palmer ve Hyman, 1993: 19-20).

Bazı kadın yöneticiler, erkeklerin kahve ya da bar dedikodularından dışlandıkları için örgütsel politikaların dışında tutulduklarını düşünmektedir. Örgütsel politikalardan dışlanan kadın iş arkadaşlarıyla, sosyal ilişkiler tesis etmekte zorlanır. Ancak kadın yöneticiler bu ilişkileri oluşturmadığı sürece, kendini daima bu grubun dışında hissetmeye de devam edecektir (Palmer ve Hyman, 1993:20).

2.2.9. Kadın Yöneticiler İçin Örnek Model Eksikliği

Kadın yöneticiler organizasyonda kendilerine örnek alacakları rol modelleri bulamamakta, feedback almakta zorlanmakta ve cinsiyetleri sebebiyle sorunlar yaşamaktadır. Astlar ve üstler tarafından kabul görülmeme ve mesleki arkadaşlık eksikliği, kadın yöneticilerin cesaretini kıran ve kendilerini belli alanlarda izole etmelerine neden olmaktadır. Ayrıca kadın yöneticilerin üstleri, meslektaşları ve astları ile olan ilişkilerinde hala önyargı, küskünlük ve düşmanlıklar önemli rol oynamaktadır (Ataay, 1998: 247-248).

Yapılan araştırmalar, kadın yöneticinin kendi gelişimi için en yararlı gördüğü faaliyetleri, destekleme ve akıl hocalığı (mentörlük) verilmesi ve kariyer ilerlemesi sürecinde bulunabilme olanağı olarak göstermiştir. Şirket desteğinin en önemli şekillerinden birisi olarak akıl hocalığını gösterebiliriz. Akıl hocalığı (mentörlük), verimli bir yöneticinin daha az deneyimli bir çalışanın bireysel gelişimine, hem birey yararına hem de organizasyon yararına yardım etmesidir. Akıl hocası olan yöneticilerin, şirket politikalarını belirlemede daha etkili oldukları, önemli insanlara daha kolay ulaşabildikleri, daha kolay terfi ettikleri ve gelirlerinin daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Bir kadın çalışanın akıl hocasına sahip olması ise, kariyer yükselmesinde kolaylık sağlamada ve örgüt yaşamını kolaylaştırarak stresi azaltmada etkili olacağı için daha önem kazanmaktadır (Gerni, 2001: 52).

Bununla birlikte, kadın çalışanın sahip olduğu akıl hocasının hemcinsinden olması, kendisi için bir rol modeli de oluşturacağından, daha yararlı olacaktır. Kadın çalışanlar için kadın rol modeli ile yüksek başarı arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Ayrıca kadın yönetici yapmış olduğu akıl hocalığı ile birlikte, organizasyon içerisinde tanınıp kabul görmesini, bir destek zemini oluşmasını, kariyerini yenileştirmesini ve iş performansını arttırmasını sağlayarak kendisi için potansiyel yararlar da sağlamaktadır. Ancak organizasyon içerisinde kadın çalışanlar için akıl hocası eksikliği çekilmekte ve kadınlar bu avantajdan yeterli ölçüde yararlanamamaktadır (Ataay, 1998: 249).

2.2.10. Astların Kadın Yöneticiye Karşı Takındıkları Olumsuz Tavır

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyona atama yapılırken astlar, üstler ve müşteriler tarafından kadınların kabul edilme olasılığı da dikkate alınır. Eğer işveren, kadının üst kademeye gelmesi astlar tarafından olumsuz karşılaşılabileceğini düşünürse, kadını üst kademeye getirmeyebilir (Üstüngüler ve Cicioğlu, 2005:606). Yöneticinin lider olarak kabul edilebilmesi, otorite ve saygınlık kazanması, ona unvan ve yetki verilmesiyle değil, yöneticiliğe uygun davranışları göstermesi ve birlikte çalıştığı kişilerin beklentilerine cevap verebilmesiyle mümkün olur. Rol kuramına göre, kadın yöneticinin liderlikteki rolünün meşrulaşması için otoritesinin iş arkadaşları, astları ve üstleri tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.

Eğer kadın yöneticiyle, beraber çalıştığı kişilerin kadından ve yöneticiden bekledikleri roller birbirleriyle çelişiyorsa, bu çelişkiler kadın yöneticinin nasıl davranacağı konusunda belirsizlik yaşamasına ve sorunlara neden olmaktadır. Özellikle çalışanlar geleneksel erkek lider imajına sahiplerse, kadın yöneticinin kendisini lider olarak kabul ettirmesi zorlaşabilir (Gerni, 2001:50).

Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada, kadın yöneticilerin astları tarafından hala tam anlamıyla benimsenmemiş olduğu ve kadın banka yöneticilerine gerek üstleri gerekse astları tarafından kadın olmalarından kaynaklı, erkek yöneticilere davranıldığından daha farklı davranıldığı ortaya çıkmıştır (Üstüngüler, 2004:70). Ancak

yapılan bazı araştırmalarda da, halkla ilişkiler ve sigortacılık gibi alanlarda özellikle kadın yöneticiler tercih edildiği görölmüştür (Üstüngüler ve Cicioğlu, 2005:606).

Yapılan araştırmalar sonucunda; erkekler liderlik, otoriterlik, kriz anında soğukkanlı olabilme, analitik düşünme ve hızlı karar verme konularında daha baskın çıkarken; duygusallık, inatçılık, detaylara önem verme, başarı hırısı, mükemmeliyetçilik ve empati sahibi olma özelliklerinde kadın yöneticiler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler sonucunda, çalışanlar genel olarak kadınlarla çalışmayı tercih ediyor ama yönetici pozisyonunda kadın ve erkek tüm çalışanlar erkek yöneticilerle çalışmak istediklerini iletmektedir. (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4290>, (13.05.2017))

Kadınlar görev yaptıkları kurumda en üst kademeye çıktıklarında kendilerine ellerinden iyi iş çıkan iyi yöneticiler gözüyle bakılması gerekmektedir. Fakat kadınlara dair kalıp yargılar, kadınların erkekler için ayrılmış geleneksel faaliyetlerde yer aldıkları zaman başarılı olamayacaklarını öne sürmektedir (Heilman,2001:657). Ayrıca kadın yöneticiler yardımsever, sempatik, başkalarına karşı endişe duyan (Heilman,2001:657), nazik, anlayışlı, içten (Arıkan, 1999), duygusal, her zaman akılcı olamayan, dar kapasiteli olup çok yönlü düşünemeyen ve pasif (Demirci, 1991) olarak nitelendirilirken; erkek yöneticiler güçlü, bağımsız, girişken ve kararlı olarak nitelendirilmektedir. Yönetim dünyasına giren kadınlar, ya çocukluklarında kendilerine farklı toplumsal cinsiyet rolleri aşılamayan ailelerden gelmekte, ya kendilerini erkek çocuğun yerini alabilecek özelliklerle yetiştiren babalara sahip olmakta ya da çocukken sosyalle oldukları kadınlara atfedilen özellikleri bir kenara bırakarak, kendilerini yeniden sosyalle etmektedirler (Arıkan ve Yıldırım, 1993). Kadın yöneticilerin, beğenilmekte olan liderlik özelliklerinin önemli bir bölümü onların sosyal rollerine dayanmaktadır. Kadınların, yönetim avantajları arasındaki en önemli özelliklerinden biri çalışanlarla etkin iletişim sağlamalarıdır. İş yerinde çalışanlara ve sorunlarına ilgi göstermek, erkeklere göre kadın yöneticilere daha iyi bir lider olma imkânı sağlamaktadır. Başarılı yönetici olmak için erkekler uzun vadede gelir kazanma, kararlarda etkili olma ve örgüt geliştirme fırsatlarına öncelik verirken, kadınlar iş çevresi ve örgüt çevresinde rahat iletişim kurabilecekleri astlarla çalışmaya önem ve öncelik vermektedirler (Gökalp, Kırıkkale Üniversitesi, 2008:34).

2.2.11. Kadınların Birbirlerine Karşı Takındıkları Olumsuz Tavır

Bazen de profesyonel ve yönetici kadınların ilerlemesini engelleyenler, yine kadınlar olmaktadır. Bunlardan biri profesyonel ve yönetici kadınların önüne çevrelerindeki diğer kadınların çıkardığı engeller olurken, diğeri ise kadınların toplumsal cinsiyet kültürlerini tartışmasız kabul edişlerinden kendi kendilerine koydukları engeller olmaktadır (Gerni, 2001:37-38). Yapılan araştırmalar, kadınların üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının çoğunlukla erkek olmasını istediklerini ve işten çıkarılacak kişinin seçiminde de ilk önce hemcinslerini seçtiklerini göstermektedir. Bunun nedenleri olarak da (Atış, 2005):

- Kadınların birbirlerine iş ortamında, iş dışı problemler yaratması ve birbirlerini şikayet etmeyi sevmeleri,
- Kadınların aile problemlerini işe daha çok yansıtmaları ve bunun mesai zamanlarında problem olması,
- Kadınların çok konuşup az çalışarak, daha çok dedikodu yapmaları,
- Kadınlar arasında bazen abartı olabilecek rekabetin, erkeklerin performansını olumsuz etkilemesi,
- Kadınların başarı kriterlerinin farklı oluşu ve etraflarında az rakip istemeleri, başarısız oldukları zaman da bahaneler uyduruyor olmaları,
- Kendilerinin erkeklerle daha rahat çalışmaları ve son olarak
- İş seyahatlerinin evli kadınlara problem yaratması olarak göstermektedirler.

Kadın çalışanların birbirleriyle yaşadıkları anlaşmazlıklardan bir diğeri de, kadın çalışanın kıdemli kadın çalışandan beklentilerine karşılık bulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda alt seviyede bulunan kadın üstüne kızgınlık ve öfke duymaktadır. Ayrıca, yönetime gelmiş birçok kadının alttaki kadınlara zaman ayırmadığı ve desteklemediği de ifade edilmektedir. Lider kadınlar bunun sebebi olarak, kendilerinin de o noktaya çok zor gelmelerini ve taleplerin karşısında bunlara ayıracak fazla zamanlarının olmadığını ileri sürmektedir (Gerni, 2001: 51).

2.3. Kadın Çalışanın Örgüte Sağlayabileceği Faydalar

Günümüzde işgücünün en önemli parçası haline gelen kadınların istihdamı ve geliştirilmesi şirketlerin başarısı için temel gereklilikler haline gelmiştir. Kadınların kariyer gelişmelerini engelleyen şeffaf tavanlar, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için gerekli olan yetenekli kişilerin üst düzey yönetiminde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin karlılığına katkıda bulunabilecek bu yeteneklerin kullanılamamasına neden olmaktadır (Ataay, 1998: 238).

Oysa kadın yöneticilerin şirkete avantaj sağladığı önemli noktalar bulunmaktadır. Mesela, kadınlar karmaşık durumlarda problemleri içinden çıkılabilir hale getirmekte görünmez bir yanları bulunmakta ve maskülen ve feminen değer ve davranışları aynı anda kendinde barındırarak, ortaya etkili bir liderlik stili çıkartmaktadırlar. Kadınlar, insanları bir araya getirme, ayrıntıları daha iyi görme ve zıtları birleştirerek fark yaratmada da daha başarılı olmaktadır. 2000 orta ve üst düzey kadın yöneticinin, çalışanları tarafından değerlendirildiği bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha ilgili, daha destekleyici, daha kararlı, daha etkili, iletişim kurmada ve odaklanmada daha başarılı ve gelişimi daha destekleyici kişiler oldukları görülmüştür (Hammond, 2005:85).

Catalyst adlı bir şirketin başarılı kadın yöneticilerle yaptığı bir araştırmada, kadın yöneticiler, başarılı olabilmenin ön koşulu olarak; %77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir “tarz” geliştirebilmelerini, %50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37'si ise etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını göstermiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, tepe yöneticilerinin kadınlara kurum içinde “görünürlüğü olan” projeleri daha fazla vermesi, yedekleme ve kariyer planlarında cinsiyet ile ilgili önyargıların engellenmesi, kurumlarda planlı ve yapılandırılmış koçluk/rehberlik programlarının oluşturulması ve belki de en önemlisi kadınların gelişmesi ve yükselmesinden kendi yöneticilerini sorumlu tutması; kadınların daha fazla tepe yönetimine gelebilmesini sağlayacaktır (Yeşildere, 2003:29)

Kadınların bütün alanlarda kendilerini ispat etmeleri için, yetenekli, kendine güveni ve güçlü yapıda olmaları; kendilerini daha önce bulunmadıkları bu sektörlere kabul ettirmeleri gerekmektedir. Daha sonra normları, kuralları, işleyişi erkeklere göre

biçimlenmiş, kadınlar için uygun rol modelinin olmadığı bu alanlarda kendilerini ispat etmeleri gerekmektedir. Bu sayede kadınlar, bu işlerde kalıp, mevcut değerleri değiştirecek ve kendilerinden sonraki kadınlara yol açabileceklerdir (Gerni, 2001: 23).

Örgütler, hem kendi hem de çalışanlarının - özellikle çift kariyerli eşler - ihtiyaçları için iş ve aile çatışmasını azaltacak örgütsel politika ve uygulamalara gidebilir. Bunlar şunları kapsamaktadır (Palmer-Hyman, 1993: 29-33):

- **Açık ve gerçekçi iş enformasyonu:** Personelin, örgüt içerisindeki kariyer olanakları konusunda açık ve net bir bilgiye sahip olması; kariyer kararlarını işleri, aileleri ve kişisel değerleriyle uyum içinde olacak şekilde almasına yardımcı olur.
- **Örgütsel esneklik:** Örgütler ev ile iş arasında zamansızlık ve sıkıntı yaşayan personeline kolaylık sağlayan çalışma programları geliştirerek çatışmaları azaltırken; örgüte daha bağlı ve tatmin olmuş elemanlar sağlar.
- **Görevlerin yeniden tasarlanması:** Çalışanın yeni kazandığı becerilere denk düşecek şekilde, görevde değişiklik yapılması çalışmayı daha anlamlı kılarak stresi azaltabilir.
- **Destekleme sistemi:** Örgüt, personel yardım programları, biçimsel olmayan ağ olanakları, problem çözme tartışmaları ve çocuk bakım ihtiyaçlarını karşılayarak çalışanların stresini önemli ölçüde azaltabilir.
- **Kariyer ve insan ilişkileri sistemlerinin birleştirilmesi:** Bu şekilde, kariyer planlama programlarında aile amaçları, dinlenme, kişisel ilgi ve çıkarlar göz önünde tutulabilir, çalışana organizasyonla ilgili tam enformasyon verilerek, kariyer hareketlerinde daha çok esneklik sağlanabilir. Ayrıca adayları seçme yükseltme ve geri beslemede etkili değerlendirme teknikleri kullanılarak, astıyla üstü arasında performans sonuçlarında geri besleme daha sağlıklı bir şekilde olabilir.

Kadınların kariyer özlemlerini desteklen, liyakat sistemine göre değerlendirme yapan örgütler, yetenekli kadın işgücünden tam olarak yararlanarak rekabette üstünlük elde edeceklerdir. Örgütlerin elde edecekleri üstünlükler şu şekilde sıralanabilir (Gerni, 2001: 12-13):

- İşgücündeki en iyi yetenekler bu gibi örgütlerde çalışmayı tercih edecektir.
- Kadınları işe alma ve değerlendirmede liyakata önem veren örgütler, gelişim için daha az harcama yapacaklar; ayrıca işinde motivasyonu güçlü olan kadın daha az işten ayrılacağı için, bu da örgüt maliyetlerini azaltacaktır.
- Düş kırıklıkları azalmış olan kadın tüm enerjisini işine yoğunlaştırabilecek, performans ve üretkenliği optimize olacaktır.
- Yönetmel ve profesyonel kadınların yeteneklerini ortaya çıkartan örgütler potansiyel müşterilerine karşı olumlu bir imaja sahip olarak, müşteri cezbetme ve tutmada daha başarılı olacaktır.
- Liyakat sistemine dayandırılmış örgütsel kültürün gelişimi, her düzeyde yönetimin kalitesini artıracaktır. Kabiliyet, vasıf ve performans gelişme ve ilerleme için kıstas oluşturacaktır.

Ancak bazı örgütler yetenekli kadınları işe aldıkları halde, onların gelişimini sağlama, örgütte tutma ve üst yönetim pozisyonlarına getirmekte isteksiz davranmakta; örgütleri için çeşitli maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin karşı karşıya kalacağı maliyetler (Gerni, 2001: 12-14):

- En yetenekli elemanları üst düzeyde değerlendiremezler.
- Her düzeyde kaliteyi sürdüremeyerek, kadınların gelişimini, tanınmasını ve ödüllendirilmesini daha da zorlaştırırlar.
- Kadınların yeteneklerinden tam olarak istifade etmeyerek, kadınların şirketlerine yapabilecekleri katkıyı sınırlarlar.
- Ailesi olan ve onlarla ilgilenmek isteyen yetenekli kadının ihtiyaçlarına duyarsız kalarak; iyi eğitilmiş, vefalı ve gelecek nesillerin kadın ve erkeklerini yetiştirmek isteyen verimli kadını değerlendirememiş olurlar.
- Kadın olmasından kaynaklı zorluklar nedeniyle işten ayrılan kadının yaşadığı düş kırıklığını örgüt içi ve dışındaki kadınlarla paylaşması, örgüt içinde çalışan kadınların performansını düşüreceği gibi, örgütün dışındakiler için de, bu tip örgütlere katılma ve mal ve hizmetlerini kullanma konusunda caydırıcı etkiye neden olacaktır.

2.4. Kadınların Kariyer Sorunlarına Karşı Alınabilecek Önlem Ve Öneriler

Çalışan kadınların, kariyerleri boyunca karşılaştıkları sorunların çözümü için ulusal ve sektör bazında alınabilecek bazı önlem ve uygulamalara kısaca değinilecektir (KSSGM, 2000: 141-147);

2.4.1. Ulusal Bazda Alınabilecek Önlem ve Öneriler

2.4.1.1. Yasal Düzenlemeler

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de, Anayasanın 10. maddesine "olumlu ayrımcılık yapılabileceği" ibaresinin eklenmesi gerekmektedir (Kalaycıoğlu-Toprak, 2006).

Ayrıca Medeni Kanunda yer alan kadınların ikincil olarak algılanmasına yol açan ve erkek üstünlüğünü tanıyan maddelerin yeniden düzenlenmesi; kadınları, çalışma yaşamının dışına itecek ve üretken olmalarını engelleyecek özel düzenlemelerden - işsizlik sigortası, ev içi üretimin yaygınlaştırılması, isteğe bağlı sigortalılık vb. - kaçınılması gerekmektedir. Sözü edilen özel düzenlemeler, kadınların dezavantajlı konumunu hafifletici ve koruyucu nitelikte düzenlemeler olarak görülse de; bu durumun, kadının üretime katılmasında “caydırıcı” olma ve üretken olmasını engelleyecek sonuçlar yaratması söz konusudur. Bu tür düzenlemelere “ihtiyatla” yaklaşılmalı ve belli ilkeler çerçevesinde gündeme getirilmesi düşünülmelidir.

Yasal düzenlemelerle kadınlara verilen hakların genişletilmesi ve bu haklardan yararlanma biçiminin izlenmesi gerekmektedir. Ülkemiz tarafından imzalanan Uluslararası sözleşmelerden, bazı maddelere konan çekincelerin kaldırılması ve ILO sözleşmelerinin de uygulanma biçiminin izlenmesi gerekmektedir. Ayrımcı uygulamaların önlenmesi amacıyla kadınlar lehine yeni yasal düzenlemelerin gündeme getirilmesi de düşünülebilecek önlemler arasındadır.

2.4.1.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Başta siyasal organlarda olmak üzere, toplumun her düzeyindeki karar organlarına kadınların katılımının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca sivil toplum örgütleri ve sendikalarda, kadınların aktif olarak görev alması ve böylelikle kadın sorununun gündemde tutulması sağlanmalıdır.

Kadınları etkin bir konuma getirebilmek için bazı önlemlerin uygulanması gerekmektedir. Bunların başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Koray, 1993: 44):

- Düzenli olarak yapılacak kadın kongreleri
- Güçlendirilmiş kadın komiteleri (veya eşitlik komiteleri)
- Kadın ve eşitlik konularında uzmanların çalıştırılması
- Yönetim kurullarında kadın temsilcilere yer verilmesi
- Seçimlerde kadınların belli oranda temsil edilmesi ilkesinin uygulanması(kota uygulaması)
- Sendika üyelerine gerekli eğitimin verilmesi

Yasalarda kadınları korumak amacıyla oluşturulan bazı mesleklerde, kadınların çalışmasını önleyen koruyucu önlemlerin kaldırılarak, her mesleğe kadınların alınmasını teşvik edici düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Kadın istihdamını artırmaya yönelik uygulama önerilerinde, esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma gibi düzenlemelerin sadece kadınlar için değil; tüm çalışanlar için gündeme getirilmesiyle, cinsiyete göre ayrıştırma politikasının önüne geçilmesi sağlanmalıdır.

2.4.1.3. Formel Eğitim ve Toplumsallaşma Sürecine İlişkin Öneriler

Ailede çocuk yetiştirilirken, kız-erkek ayrımı ve rol algılamalarının önüne geçilmesi; böylelikle aile içindeki sorumlulukların paylaşımının artırılması ve bunun sosyalleşme sürecinden başlayarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca eğitimde kız-erkek çocuklar için farklı eğitim anlayışının terk edilmesi gerekmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığı, çalışanlar ile ilgili kararlar bireylerin niteliklerinden veya iş performanslarından ziyade, cinsiyete, yani atfedilmiş bir özelliğe dayalı olarak alındığı zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamında çoğunlukla kadınlar cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır.(Aytaç ve diğerleri, 2002: 27).Bu ayrımcılık bankacılık sektöründe kadının yaşadığı olumsuzlukları; kadın-erkek eşitsizliğini sürekli besleyen ayrımcı toplumsal ideolojik donanımı etkisizleştirmeden, cinsiyetçi değer yargılarının, tutucu inanç ve düşünce yapılarını kırmadan, kısacası toplumsal dönüşümü

gerçekleştirmeden, sektör düzeyinde alınacak önlemlerle ortadan kaldırmak olanaksızdır.

Bankacılık sektöründe yapılan yükselme sınavları da, genellikle belli aralıklarla ve tüm şube ve birimleri kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Hamilelik veya doğum nedeniyle sınava giremeyen kadınlar, bir sonraki sınavı beklemek zorunda kalmakta; dolayısıyla yükselmeleri bir sonraki sınava kadar gecikmektedir. Hamilelik ve doğum nedeniyle genel sınavlara giremeyen kadınlara özel sınav hakkının tanınması, kadınların yaşadığı bu eşitsizliği çözümleyecektir.

Kısmi süreli çalışmanın sadece anne için düzenlenmemesi ve mevzuatta ebeveyn kavramının kullanılması üzerinde de dikkatle durulması fayda sağlayacaktır. Özellikle geleneksel aile yapısı içerisinde sadece kadına verilen çocuğa bakım rolü, günümüz anlayışında erkeğe verilen rolle azalmaktadır. Babanın doğum nedeniyle kısmi süreli çalışmadan yararlandırılması aileye katkı sağlayacaktır.(Uğur, Yiğit,2017:92)

Meclis komisyonlarında, kadınlara belli bir süre ücretsiz “analık izni” verilmesi tartışmaları, bir yandan kadınların annelik sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlarken; öte yandan yükselme fırsatlarını kaçırmalarına ve yenilikleri yeterince izleyememelerine yol açacaktır. Banka örgütlerinin, anaya ve babaya eşit izin hakkı tanıyan “analık ve babalık izni” verilebilmesi için diğer örgütler gibi lobi çalışması yapması yararlı olacaktır.

Ataerkil aile, ataerkil toplum yapısı ve bu yapıda oluşan ilişkiler ağı içinde erkek bağımsızlık ve yetki özelliklerini kazanırken; kadın bağımlılık ve güçsüzlük özelliklerini edinmektedir. Kadının yetiştirilme biçimi ve geleneksel toplumsallaşma sürecinden kaynaklı olarak, bankacılık sektöründeki kimi kadınların yönetici olmaktan, sorumluluk almaktan çekindikleri hatta korktukları gözlenmiştir. Kadınların bu konudaki ürkekliklerini kırmak için, sektör düzeyinde kadınlara yönelik yöneticilik eğitimlerinin düzenlenmesi yararlı olacaktır.

Kadınların üst yönetim kademelerinde az sayıda olmalarının bir nedeni, erkeklerin 25 yılda, kadınların ise 20 yılda emeklilik hakkına sahip olmalarıdır. Dolayısıyla üst yönetime gelmenin olanağının çok arttığı 25 yılın son 5 yılında erkek yükselme şansını yakalarken, kadın evinde oturmaktadır. Öte yandan son yıllarda ekonomik sıkıntılar nedeniyle personel azaltışına giden özel bankalar 20 yılını dolduran kadın çalışanlardan

emekli olmalarını istemekte, kamu bankaları ise bu isteği kadına sezinletmemektedir. Söz konusu yasa maddesinin değiştirilebilmesi için, diğer örgütlerin yanında banka örgütlerinin de lobi çalışması yapması yararlı olacaktır.

Kimi kadınların ev ve aile sorunları nedeniyle genellikle başka bir şehirde yapılan eğitimlere gidememeleri, onların yükselebilmelerini engellemektedir. Bu durumda, bankalar eğitim etkinliklerini, olanakların elverdiği ölçüde, aynı şehirde gerçekleştirerek kadının rol çatışmasını hafifletebilir.

Gerekli yasal düzenlemelerle esnek çalışma biçimleri desteklenerek kadınların çalışma hayatına erişimi kolaylaştırılmaktadır. Ayrıca ev işleri ve bakım hizmetleri için yalnızca kadınlara değil erkeklere de gerekli izinler tahsis edilerek iş-özel yaşam dengesi uyumlaştırılmaya çalışılmaktadır. Kadının üzerindeki bakım yükü devletlerin bakım hizmetlerini yüklenmesi veya firmaların yüklenmesinde kolaylık sağlanmasıyla hafifletilmeye çalışılmaktadır. Bakım hizmetleri kaliteli ve erişilebilir hale getirilmeye çalışılmakta böylelikle kadının çalışma hayatına girmesinde yararlı olacaktır. (Tilev,2018:139)

Bankalarda kadın giyim-erkek giyim ayrımı yönetmeliklerle düzenlenmektedir. Eşitlikçi bir yapı için, çalışanların giyim biçiminin kendilerine bırakılması ve kadın-erkek giyim ayrımı yapılmaması gerekmektedir. Ayrıca bankalarda erkek çalışanlara göre yapılan ve kadınlara özgü donanımlara yer vermeyen bazı mekanların düzenlenmesinde; kadınlara özgü hijyenik donanımların yer alması yararlı olacaktır.

Ayrıca giderek Türkiye'yi etkileyen ve bankacılık gibi hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılmaya başlayan ileri teknolojiler de, bu iş kollarında ve alt kademelerdeki işlerde çalışan kadınları etkilemektedir. Kadınlar ve sendikaların, ileri teknoloji kullanımı ile kadın işgücü arasındaki ilişkilere eğilmeleri de gerekmektedir. Bu tür sorunların ancak daha köktenci ve kapsayıcı toplumsal politikalarla çözümü olası görüldüğünden, sendikalardan bu tür toplumsal politikaları yaşama geçirme çabası beklenmektedir. Bu da nicelik ve nitelik açısından üye potansiyellerini iyi değerlendirmelerine bağlıdır. Bunun için kullanabilecekleri araçların başında eğitim gelmektedir. Oysa genel anlamda sendikal eğitimin kadınlara ulaşması yetersiz kalmakta, hatta kadınlara hiç ulaşmamaktadır (Koray, 1993: 150-151).

Sayığımız önlemlerin kısa sürede gündeme gelebilmesi için öncelikle, kadınların bankacılığın güç odaklarında yer almaları gerekmektedir. Oysa üst yönetimde kadın sayısı çok azken; yönetim kurullarında kadın bulunmamakta; sendika yönetimindeki kadın sayısı ise yeterli düzeyde değildir. Kadınların bankacılığın gündemini oluşturan güç odaklarında yer almaları, baskı grupları içinde aktif olarak çalışmaları, söz konusu sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER BASAMAKLARINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARIN KARIYER PLANLARIYLA İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Kadınlar çalışma hayatları süresince bazen iş yeri kaynaklı bazen özel yaşamlarıyla ilgili değişik kariyer sorunlarıyla karşılaşmıştır. Bu sorunlar kariyerleri ile ilgili önemli sorunlara sebep olmuştur. Kadınların çoğu kariyerlerinde ilerleme yönünde çözüm bulamadan işlerini bırakmak zorunda kalmış, kimi kadınlar ise memnun olmasalar da işlerini sürdürmüş ancak yönetim basamaklarına ulaşamamışlardır. Araştırmamızın amacı; kadınların çalışma hayatında, kariyer planlarındaki yönetici olma isteği ile kariyer basamaklarında karşılaştıkları sorunlar arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç kapsamında kadın çalışanların kariyer planlamasında karşılaştıkları sorunları tespit ederek bunların çalışma hayatına yansımalarını incelemek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın en büyük kısıtlaması zamanın sınırlı olması ve bankacı kadınların çok çalışmalarıdır. Örneklemdeki bankacı kadınların ankete sıcak bakmamaları, sorulara ayıracak yeterince zamanlarının olmaması ve anketin kurumları tarafından yapılmış olabileceği kaygısını taşımaları ve anketi cevaplasak ne değişecek gibi olumsuz tavır takınmış olmaları, bazı kadın çalışanların ilçe şubelerinde çalışıyor olmaları nedeniyle onlara ulaşılammış olması, bazı şube yöneticilerinin güvenlik nedeniyle anket yapılmasına izin vermemesi gibi nedenler araştırmamızın kısıtlarını arttırmıştır.

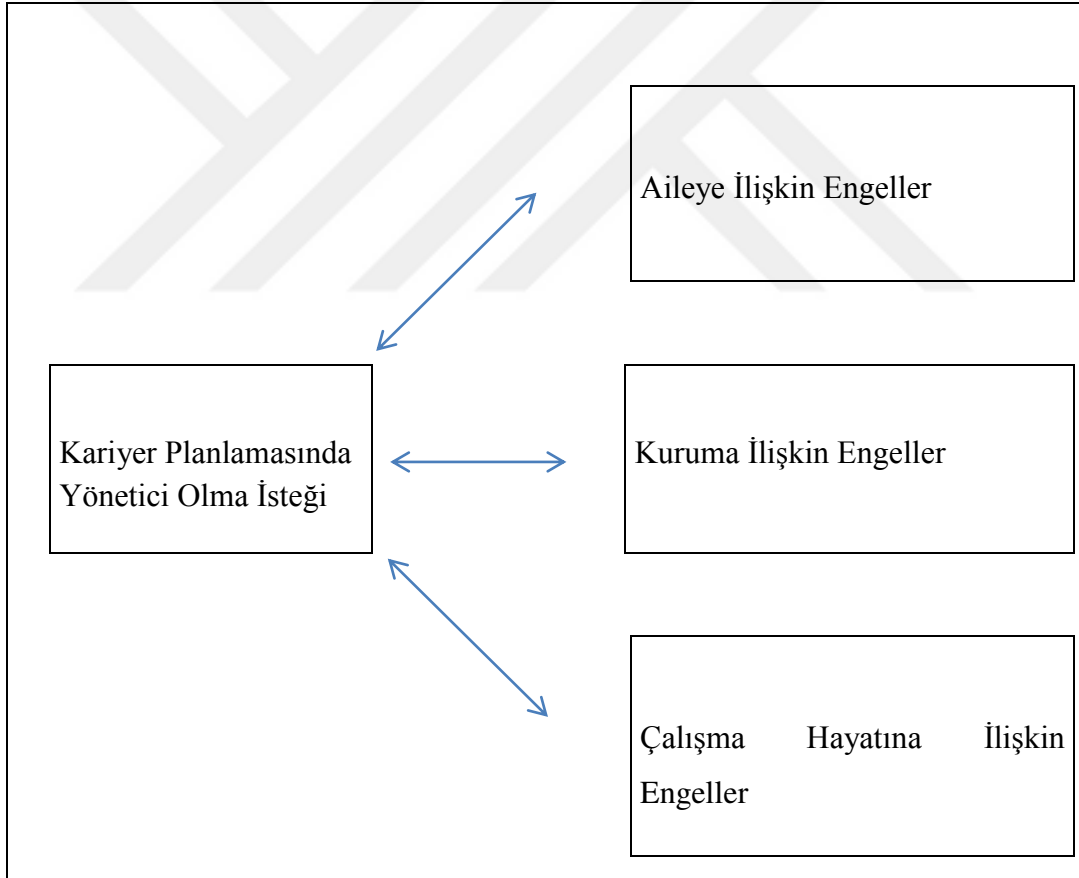
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

- **H_{0.1}:** Kadınların yönetici olma isteği ve kurumsal engeller arasında bir ilişki yoktur.

- **H0.2:** Kadınların yönetici olma isteği ve kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar arasında ilişki yoktur.
- **H0.3:** Kadınların yönetici olma isteği ve aileye ilişkin engeller arasında ilişki yoktur.

Araştırmamızda, kadınların kariyer planlarında yönetici olma isteğini engelleyen etkenlere ve bu etkenlerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesine ilişkin yöntemler araştırılmıştır. Kadınların iş yaşamı boyunca sebebi ne olursa olsun birçok engele takıldığını ve iş hayatına atıldıkları ilk zamanlardaki hayallerini sekteye uğratan sorunların neler olduğunu bilmeleri ve iş yaşamına başlarken daha önce sorunlarla karşılaşan hemcinslerinin karşılaştığı sorunlarla karşılaşmamalarını sağlamak amaçlanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Bu model, kadınların kariyer planlamasında yönetici olma isteğini engelleyen aileye, kuruma ve çalışma hayatına ilişkin engellerin etkisinin tahmini olarak geliştirilen bir model olarak değerlendirilebilir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmamızın ana kütlesini Malatya’da çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Örneklem ise Malatya il merkezinde çalışan kadın bankacılardan ulaşabildiklerimiz ve anketi doldurmalarına ikna ettiğimiz bankacı kadınlara anket dağıtılmış ve eksiksiz olarak toplanmıştır. Araştırmamız nicel olup ankete dayanmaktadır. Araştırmamızda ana kütleye oluşturan birimlerdeki kadınların sayısı ilgili bankalardan tam olarak öğrenilemediği için Malatya ilindeki bankacı kadınların sayısı tam olarak tespit edilememiştir. Örneklem tesadüfi olarak ulaşılan ve anket doldurmaya ikna edilen kadınlar arasından seçilmiştir. Araştırmamızın sonucunda Malatya il merkezinde çalışan kadınlardan 176 kadın bankacıya anket uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. Bankada Çalışan Kadın Personelin Frekans Dağılımları

3.5.1.1. Çalışanların Medeni Durumu

Örneklem içerisinde yer alan kadın çalışanların medeni durumları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Medeni Durum

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
Evli	108	61,4
Bekar	67	38,1
Toplam	175	99,4
Eksik Veriler	1	,6
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.1 incelendiğinde örneklem içerisindeki çalışanların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Örneklem içerisindeki evli kadın çalışanların %61,4, bekar

kadın çalışanların %38,1 olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan kadınların büyük çoğunluğunun evli kadınlar olduğu sonucuna varılabilir.

3.5.1.2. Çalışanların Yaş Durumu

Örneklem içerisindeki kadın çalışanların yaş durumları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Yaş Durumu

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
20-30 Yaş	77	43,8
31-40 Yaş	89	50,6
41-50 Yaş	10	5,7
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.2 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın çalışanların yarısının 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Diğer yarıya yakın kısmını da 20-30 yaş aralığındaki kadınlar oluşturmaktadır. Buradan banka çalışanlarının genç ve orta yaş düzeyindeki bayanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakılarak bankacılığın kadınlar için sürdürülebilir bir meslek olmadığı kanısına da varılabilir.

3.5.1.3. Çalışanların Hizmet Süreleri

Çalışanların toplam hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 3.3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Hizmet Süresi Tablosu

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
0-10	129	73,3
11-20	26	14,8
21- ve üzeri	2	1,1
Total	157	89,2
Eksik Veriler	19	10,8
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.3 incelendiğinde örneklem içerisindeki çalışanların nerdeyse tamamına yakını hizmet süresi 0-10 yıl arası olan personelden oluştuğu görülmektedir. Hizmet süresi 11 yıldan 20 yıla kadar olan kadın çalışanlara bakıldığında örneklem dahilinde ki kadın çalışanların sadece %14,8'ini kapsamaktadır. Yüzdelerdeki bu dağılım bankada çalışan kadın personelin çalışma hayatlarındaki sürenin başında olan kişilerden oluştuğunun bir göstergesidir.

3.5.1.4. Çalışanların Mesleki Kıdemi

Çalışanların çalıştıkları firmadaki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Mesleki Kıdem

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
0-10	134	76,1
11-20	34	19,3
21- ve üzeri	4	2,3
Toplam	172	97,7
Eksik Veriler	4	2,3
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.4 incelendiğinde örneklem içerisindeki çalışanların nerdeyse tamamına yakını hizmet süresi 0-10 yıl arası olan personelden oluştuğu görülmektedir. Bu tablo aynı zamanda bankacılığın kadın çalışan için sürdürülemeyen bir iş olduğunu kanıtlayan bir durumdur. Yüzdelerin bu oranlarda olması bankacılığın kadın çalışanları zorladığı ve emekliliklerini doldurmadan bırakmak zorunda kaldıkları fikrini akla getirmektedir.

3.5.1.5. Çalışanların Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri Tablo 3.5’te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Eğitim Düzeyi

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
Lise	6	3,4
Önlisans	31	17,6
Lisans	110	62,5
Yüksek Lisans	26	14,8
Doktora	3	1,7
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.5 incelendiğinde örneklem içerisindeki çalışanların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Tabloyu incelediğimizde oranların %3,4 lise, %17,6 ön lisans, %62,5 lisans, %14,8 yüksek lisans ve %1,7 doktora düzeyinde eğitim almış kişiler olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre bankaya giren kadın personelin büyük bölümünün eğitim hayatını askıya aldığı, %16,5 (%14,8 yüksek lisans+ %1,7 doktora)’lık kısmının ise belki bankada yükselmek belki de yeni ufuklara yelken açmak üzere çabaladıkları düşüncesini akla getirmektedir.

3.5.1.6. Çalışanların Yöneticilik Deneyimi

Çalışanların Yöneticilik Deneyimleri Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Yöneticilik Deneyimi

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
Evet	40	22,7
Hayır	135	76,7
Toplam	175	99,4
Eksik Veriler	1	,6
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.6 incelendiğinde örneklem içerisindeki çalışanların büyük çoğunluğunun yöneticilik deneyimi olmayan personelden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilik

deneyimi olanlar örneklem içerisindeki kadınların %22,7'sini, yöneticilik deneyimi olmayanlar %76,7'sini oluşturmaktadır. Bu durum bankadaki kadın çalışanların yönetici olması yolunda engeller olduğunun da bir göstergesi olabilir.

3.5.1.7. Çalışanların Yöneticilik Sınavına Girip Girmediği

Çalışanların Yöneticilik Sınavına Girip Girmediği Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Yöneticilik Sınavına Girip Girmediği

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
Evet	56	31,8
Hayır	119	67,6
Toplam	175	99,4
Eksik Veriler	1	,6
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde örneklemdeki kadın çalışanların %31,8'lik kısmı yöneticilik sınavına girmiş, %67,6'lık kısmı ise yöneticilik sınavına girmediğini beyan etmiştir. Bu durumda neredeyse kadın çalışanların 2/3'lük kısmından fazlasının yöneticilik sınavına girmediği görülmektedir. Bu sonuçlar kadın çalışanların yükselmelerinde önüne çıkan engellerin çokluğunu ya da var olan hiyerarşik yapıda yöneticiliğe kadından çok erkeklerin uygun görüldüğü hissine kapıldıkları izlenimini vermektedir.

3.5.1.8. En Üst Yönetici Cinsiyeti

En Üst Yönetici cinsiyetlerine ilişkin veriler Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. En Üst Yönetici Cinsiyetlerine İlişkin Veriler

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
Kadın	73	41,5
Erkek	102	58,0
Toplam	175	99,4
Eksik Veriler	1	,6
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.8 incelendiğinde kadın en üst yönetici sayısının erkek en üst yönetici sayısına yaklaştığı gözlemlenmektedir. Örnekleme oluşturan kadın çalışanların %41,5’lik kısmının var olan bütün engellere rağmen en üst yönetici konumuna ulaştıklarını %58’lik bir kısmını ise erkek yöneticilere kaptırdıkları görülmektedir.

3.5.1.9. İş Değiştirme Durumu

Örnekleme oluşturan kadınların iş değiştirme durumları 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. İş Değiştirme Durumu

	Mutlak Frekans	Mutlak Yüzde
Evet	65	36,9
Hayır	110	62,5
Toplam	175	99,4
Eksik Veriler	1	,6
Genel Toplam	176	100,0

Tablo 3.9 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadınların büyük çoğunluğunun işini değiştirmede sonucuna varılmaktadır. Örneklem içerisindeki kadın çalışanların %36,9’unun işini değiştirmek istediğini %62,5’lik kısmının ise işini değiştirmek istemediğini göstermektedir. Bu sonuçlara ve anketteki diğer sonuçlara da bakarak kadın çalışanların bütün zorluklara ve engellere rağmen belki de ülkemizdeki iş bulma zorluğunu da göz önüne getirerek işinde çalışmaya devam ettiğini ve olabildiğince işinde yükselmeye çalıştığını, bütün zorluklarına rağmen yine de işinde çalışmaya devam ettiği sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 3.10. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar

	Kalıntı Kareleri Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kalıntı Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	20,059	2	10,029	13,143	,000
Gruplar içi	296,848	389	,763		
Toplam	316,907	391			

Yukarıdaki tablodan elde edilen sonuçlara göre olasılık değeri (0.000) yüzde beş anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yani yaş gruplarına göre yaşanan sorunlar farklılık göstermektedir. Hangi grupları yaşadıkları sorunların birbirinden farklı olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 20-30 yaş ile 31-40 yaş arasında karşılaşılan sorunlar bakımından bir farklılık görülmektedir. 20-30 yaş grubundaki kişiler 31-40 yaş grubundaki kişilere göre daha fazla sorun yaşadıklarını düşünmektedirler.

Hizmet süresi;

Çalışılan hizmet süresine göre yaşanan sorunlarda farklılık gözlenip gözlenmediğine Anova analizi ile bakılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3.11. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar

	Kalıntı Kareleri Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kalıntı Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	1,440	2	,720	,872	,419
Gruplar İçi	287,144	348	,825		
Toplam	288,584	350			

Kariyer önündeki engellerin hizmet süresi bakımından farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Elde edilen olasılık değeri (0.419) %5 ve % 10 düzeylerinde anlamsız bulunmuştur..

Mesleki Kıdem;

Kariyer yapmada karşılaşılan engellerde mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı anova analizi ile incelenmiştir istatistiksel bir farklılığa rastlanmamıştır (sig.=0.913).

Tablo 3.12. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar

	Kalıntı Kareleri Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kalıntı Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	,141	2	,071	,091	,913
Gruplar İçi	292,907	378	,775		
Toplam	293,048	380			

Eğitim Durumu;

Kişinin Eğitim durumunun kariyer yapmadaki engeller bakımından bir farklılık oluşturup oluşturmadığı anova analizi ile sınanmıştır. Yapılan anova analizi sonucu aşağıdaki şekildedir:

Tablo 3.13. ANOVA Kadınların Karşılaştığı Sorunlar

	Kalıntı Kareleri Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kalıntı Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	19,873	4	4,968	6,473	,000
Gruplar İçi	297,034	387	,768		
Toplam	316,907	391			

Yukarıdaki tablodan elde edilen sonuca göre eğitim seviyesinin kariyerde karşılaşılan sorunlarda bir farklılık oluşturduğu görülmektedir (sig.=0.000). Hangi eğitim seviyelerinden birbirinden farklılaştığını görebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Hangi grupları yaşadıkları sorunların birbirinden farklı olduğunu görebilmek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre

Lisans mezunları, lise ve Ön lisans mezunlarına göre kariyer yapma önündeki sorunların daha az olduklarını düşünmektedirler. Yani lisans mezunları ön lisans ve lise mezunlarına göre daha az sorunla karşılaşmaktadırlar.

3.5.2. Bankada Çalışan Kadın Personele Uygulanan Anketin Değişkenlere Göre Ortalama Değerleri

Tablo 3.14. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği

KURUM YÖNETİCİSİ OLMAYA İSTEKLİLİK VE UYGUNLUK ÖLÇEĞİ												
FAKTÖRLER	D1		D2		D3		D4		D5		ORT.	ST. SAP
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y		
A1 (Kurum yöneticisi olmak kariyer hedeflerimin başında yer alıyor.)	16	9,1	15	8,5	34	19	51	29	59	34	3,6971	1,2707
A2 (Kariyer gelişimim sürecinde bir basamak görevi göreceği için kurum yöneticisi olmak isterim.)	9	5,1	24	14	20	11	55	31	66	38	3,8333	1,2216
A3 (Toplum içerisinde bana daha fazla saygınlık sağlayacağı için kurum yöneticisi olmak isterim.)	15	8,5	18	10	42	24	48	27	52	30	3,5943	1,2507
A4 (Maaşımda meydana gelecek iyileşme için kurum yöneticisi olmak isterim.)	8	4,5	5	2,8	20	11	54	31	87	49	4,1897	1,0555
A5 (Kurumdan aldığım ücreti yeterli bulduğum için kurum yöneticisi olmak istemem.)	96	55	29	17	26	8	10	5,7	14	8	1,9543	1,2857
A6 (Kurumun sağladığı özlük haklarını yeterli bulduğum için kurum yöneticisi olmak istemem.)	87	49	33	19	35	20	13	7,4	6	3,4	1,954	1,1471
A7 (Kurumun sağladığı toplumsal statüden memnun olduğum için kurum yöneticisi olmak istemem.)	84	48	43	24	29	17	15	8,5	5	2,8	1,9432	1,1147
A8 (Başarılı bir kurum yöneticisi olabileceğimi düşünüyorum.)	5	2,8	9	5,1	18	10	57	32	87	49	4,2045	1,0103
A9 (Bugüne kadar almış olduğum eğitim başarılı bir kurum yöneticisi olmak için yeterlidir.)	8	4,5	8	4,5	49	28	55	31	56	32	3,8125	1,0765
A10 (Mesleki tecrübelerim başarılı bir kurum yöneticisi olmak için yeterlidir.)	7	4	14	8	48	27	54	31	53	30	3,75	1,0928
A11 (Kurum yöneticisi olursam, karşılaşılabileceğim sorunları çözmede yeterli dayanıklılığı gösterebilirim.)	6	3,4	9	5,1	35	20	62	35	61	35	3,9422	1,0383
A12 (Kurum yönetimi ile ilgili mevzuatlar/yönetmelikler hakkında yeterli bilgiye sahibim.)	8	4,5	15	8,5	51	29	60	34	42	24	3,642	1,0756
A13 (Kurum yöneticiliği ile ilgili gerekli idari/yönetmelik becerilere sahibim.)	4	2,3	10	5,7	42	24	68	39	52	30	3,875	0,9776
A14 (Kurum yöneticisi olursam çocuklarıma yeterli zaman ayırabilirim.)	21	12	32	18	49	28	38	22	36	21	3,2045	1,2887
A15 (Kurum yöneticisi olursam ev işleri/ev düzenine yeterince zaman ayırabilirim.)	25	14	29	17	45	26	41	23	36	21	3,1932	1,3254
A16 (Kurum yöneticisi olursam sosyal/kültürel hayatıma yeterince zaman ayırabilirim.)	20	11	34	19	43	24	41	23	38	22	3,2443	1,3016

A17 (Kurum yöneticisi olursam aile-iş hayatımı dengeleyebilirim.)	16	9,1	25	14	40	23	51	29	44	25	3,4659	1,2599
A18 (Kurum yöneticisi olursam iş arkadaşlarımla olan ilişkilerim ile yöneticilikten doğan ilişkilerimi dengeleyebilirim.)	10	5,7	18	10	34	19	66	38	48	27	3,7045	1,143

D1: Hiç Katılmıyorum **D2:** Az Katılıyorum **D3:** Ortalama Düzeyde Katılıyorum **D4:** Katılıyorum **D5:** Tamamen Katılıyorum **ORT:** Ortalama **ST.SAP:** Standart Sapma

Tablo 3.15. Kurum Yöneticisi Olmaya isteklilik ve Uygunluk Ölçeği En Düşük Ortalamalar

Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeğinde En Düşük Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
Kurumun sağladığı toplumsal statüden memnun olduğum için kurum yöneticisi olmak istemem	1,9432
Kurumun sağladığı özlük haklarını yeterli bulduğum için kurum yöneticisi olmak istemem	1,954
Kurumdan aldığım ücreti yeterli bulduğum için kurum yöneticisi olmak istemem	1,9543

Tablo 3.15 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların çalıştıkları kurumlarının kendilerine sağlamış oldukları toplumsal statüden memnun olmadıkları, kendilerine sunulan özlük haklarının yetersiz kaldığı, kurumlarından çalışmalarını karşılığında aldıkları ücretin yeterli gelmediği sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 3.16. Kurum Yöneticisi Olmaya isteklilik ve Uygunluk Ölçeği En Yüksek Ortalamalar

Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeğinde En Yüksek Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
Kurum yöneticisi olursam, karşılaşılabileceğim sorunları çözmede yeterli dayanıklılığı gösterebilirim.	3,9422
Maaşımda meydana gelecek iyileşme için kurum yöneticisi olmak isterim.	4,1897
Başarılı bir kurum yöneticisi olabileceğimi düşünüyorum.	4,2045

Tablo 3.16 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların yüksek özgüvene sahip olduklarını, yöneticilik yolunda önlerine çıkacak engelleri rahatlıkla aşacaklarına dair gücü kendilerinde bulduklarını ayrıca kendilerini yöneticilik makamına yakıştırdıklarını söyleyebiliriz.

Sonuç olarak örneklemdaki bankacı kadınlar bulundukları statüden memnun olmamalarına karşın çalışmaya devam ediyorlar.

Tablo 3.17. Kurumsal Engeller Ölçeği

KURUMSAL ENGELLER												
	D1		D2		D3		D4		D5		ORT.	ST. SAP
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y		
B1 (Üst makamlar eşit başarıya sahip bir kadın ve bir erkek yönetici adayından, cinsiyeti nedeniyle erkek olanı kurum yöneticisi olarak atamaya eğilimidir.)	39	22	23	13	42	24	38	22	34	19	3,0284	1,42
B2 (Yönetici konumundakiler, kadınların yönetici olmasına erkekler kadar sıcak bakmazlar.)	33	19	28	16	36	21	44	25	35	20	3,1136	1,3974
B3 (Yönetici konumundakiler, kadınları yönetici olmak konusunda erkekler kadar özendirirler.)	24	14	25	14	52	30	45	26	26	15	3,1395	1,2487
B4 (Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın kurum yöneticisi vardır.)	27	15	36	21	38	22	49	28	24	14	3,0402	1,2919
B5 (Kurum bünyesinde kadınların yönetici pozisyonlarında yeterli oranda temsil edildiğini düşünüyorum.)	23	13	32	18	44	25	45	26	31	18	3,1657	1,287
B6 (Kurum yöneticisi olmada cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır.)	41	23	29	17	43	24	31	18	31	18	2,8971	1,4105
B7 (Kadın kurum yöneticileri daha çok erkeklerden oluşan diğer kurum yöneticileri ile informal ilişkiler geliştirmekte zorlanırlar, dışarıda tutulurlar.)	36	21	31	18	63	36	27	15	15	8,5	2,7326	1,2084
B8 (Kadınlar kurum yöneticisi olmak için pozitif ayrımcılık görmektedirler.)	38	22	35	20	57	32	27	15	18	10	2,7841	1,4693
B9 (Kurum yöneticiliği için erkeklere ve kadınlara fırsat eşitliği sağlanmaktadır.)	28	16	30	17	45	26	45	26	27	15	3,0743	1,2999
B10 (Kadınların kurum yöneticisi olmasında resmi olarak bir engel bulunmamaktadır.)	10	5,7	7	4	33	19	56	32	70	40	3,9602	1,1231

D1: Hiç Katılmıyorum **D2:** Az Katılıyorum **D3:** Ortalama Düzeyde Katılıyorum **D4:** Katılıyorum **D5:** Tamamen Katılıyorum **ORT:** Ortalama **ST.SAP:** Standart Sapma

Tablo 3.18. Kurumsal Engeller Ölçeğinde En Düşük Ortalamalar

Kurumsal Engeller Ölçeğinde En Düşük Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
(Kadın kurum yöneticileri daha çok erkeklerden oluşan diğer kurum yöneticileri ile informal ilişkiler geliştirmekte zorlanırlar, dışarıda tutulurlar.)	2,7326
(Kadınlar kurum yöneticisi olmak için pozitif ayrımcılık görmektedirler.)	2,7841
(Kurum yöneticisi olmada cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır.)	2,8971

Tablo 3.18 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların erkeklere göre pozitif bir ayrımcılık gördüklerini ve erkeklere göre yönetici olmakta ikinci planda kaldıklarını ve cinsiyetin yönetici olmada büyük bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.19. Kurumsal Engeller Ölçeğinde En Yüksek Ortalamalar

Kurumsal Engeller Ölçeğinde En Yüksek Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
(Yönetici konumundakiler, kadınları yönetici olmak konusunda erkekler kadar özendirirler.)	3,1395
(Kurum bünyesinde kadınların yönetici pozisyonlarında yeterli oranda temsil edildiğini düşünüyorum.)	3,1657
(Kadınların kurum yöneticisi olmasında resmi olarak bir engel bulunmamaktadır.)	3,9602

Tablo 3.19 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların resmi olarak erkeklerle aynı haklara sahip olduğunu, yönetici konumundaki kadın yöneticilerin erkeklerle aynı oranda kadınları yönetici olmaları konusunda desteklediklerini bankada çalışan kadınların yönetici pozisyonunda yeterli oranda temsil edildiklerini düşündüklerini söyleyebiliriz.

Tablo 3.20. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeği

KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR												
	D1		D2		D3		D4		D5		ORT.	ST. SAP
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y		
C1 (Kadın cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelmektedir.)	27	15	22	13	49	28	51	29	25	14	3,1437	1,2663
C2 (Yönetsel pozisyona ulaşmada kendimi yetersiz ve düşük özgüvene sahip görüyorum.)	103	59	22	13	20	11	16	9,1	13	7,4	1,931	1,3238
C3 (Kadının belirli bir kademeye kadar ilerledikten sonra daha fazla ilerlemesi görülmeyen bir biçimde engellenmektedir.)	45	26	31	18	45	26	31	18	22	13	2,7356	1,3554
C4 (Çalışma hayatımda psikolojik şiddete maruz kalmaktayım.)	51	29	30	17	35	20	26	15	31	18	2,7457	1,4722
C5 (Kadınların olayları geniş bir bakış açısı ile değerlendirme becerisine sahip olmadıkları düşüncesi bulunmaktadır.)	46	26	28	16	35	20	33	19	29	17	2,8304	1,4473
C6 (Kadınlar iş bulmada erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.)	25	14	31	18	43	24	40	23	34	19	3,1561	1,3268
C7 (Aile yaşamı kaynaklı sorunlardan dolayı yöneticilik pozisyonunu düşünmüyorum.)	83	47	25	14	29	17	22	13	15	8,5	2,2011	1,3769
C8 (Ev işleri ve çocuğumun sorumluluğundan dolayı yöneticilik pozisyonunu düşünmüyorum.)	77	44	26	15	26	15	30	17	15	8,5	2,3103	1,4045
C9 (Astların kadın yöneticiye karşı takındıkları olumsuz tavırları bulunmaktadır.)	50	28	40	23	43	24	24	14	17	9,7	2,5287	1,3022
C10 (Kadın yöneticilere karşı kalıplaşmış önyargılar bulunmaktadır.)	37	21	26	15	52	30	36	21	22	13	2,8844	1,3112
C11 (Kurum ve diğer çalışanlarda sıcak ilişkiler kurmamı engelleyeceği için kurum yöneticisi olmak istemem)	83	47	39	22	25	14	16	9,1	13	7,4	2,0739	1,2829

D1: Hiç Katılmıyorum **D2:** Az Katılıyorum **D3:** Ortalama Düzeyde Katılıyorum **D4:** Katılıyorum **D5:** Tamamen Katılıyorum **ORT:** Ortalama **ST.SAP:** Standart Sapma

Tablo 3.21. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinde En Düşük Ortalamalar

Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinde En Düşük Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
(Yönetsel pozisyona ulaşmada kendimi yetersiz ve düşük özgüvene sahip görüyorum.)	1,931
(Aile yaşamı kaynaklı sorunlardan dolayı yöneticilik pozisyonunu düşünmüyorum.)	2,2011
(Kurum ve diğer çalışanlarda sıcak ilişkiler kurmamı engelleyeceği için kurum yöneticisi olmak istemem.)	2,0739

Tablo 3.21 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların gerek aile içindeki rolleri gerekse toplumun kadına bakış açısından dolayı kendini geriye çekmekte ve özgüven kaybına uğradığını, yöneticiliğin diğer çalışanlarla arasında sıcak bir ilişki olmasını engelleyeceği düşüncesiyle yöneticilik pozisyonundan uzaklaştığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.22. Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinde En Yüksek Ortalamalar

Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Ölçeğinde En Yüksek Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
(Kadın yöneticilere karşı kalıplaşmış önyargılar bulunmaktadır.)	2,8844
(Kadın cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelmektedir.)	3,1437
(Kadınlar iş bulmada erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.)	3,1561

Tablo 3.22 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların erkeklerle eşit fırsatlara sahip olmamaları, toplumun kadına ön yargılı olması kadının yönetici olmasına engel olmakta bazen kadınlar sırf bu çerçeveyi aşmak için çok çabalaması üzerine hedeflerine ulaşabildiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.23. Aileye ilişkin Engeller Ölçeği

AİLEYE İLİŞKİN ENGELLER ÖLÇEĞİ												
FAKTÖRLER	D1		D2		D3		D4		D5		ORT.	ST.SAP
	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y		
D1 (Çocuklarıma daha az zaman ayırmama sebep olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.)	45	26	32	18	41	23	31	18	25	14	2,7644	1,3881
D2 (Eşime daha az zaman ayırmama neden olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.)	46	26	43	24	34	19	28	16	25	14	2,6761	1,3868
D3 (Ev işlerine/düzenine daha az zaman ayırmama neden olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.)	59	34	39	22	33	19	28	16	17	9,7	2,4602	1,3517
D4 (Kurum içinde daha fazla sorumluluk yükleyeceği için kurum yöneticisi olmak istemem.)	64	36	40	23	38	22	20	11	13	7,4	2,3029	1,2752
D5 (Haftalık çalışma süremi artıracığı için kurum yöneticisi olmak istemem.)	60	34	45	26	33	19	25	14	13	7,4	2,3523	1,2832
D6 (İş ortamında daha fazla stres yaşamama sebep olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.)	57	32	43	24	18	16	23	13	25	14	2,5227	1,4221

D1: Hiç Katılmıyorum **D2:** Az Katılıyorum **D3:** Ortalama Düzeyde Katılıyorum **D4:** Katılıyorum **D5:** Tamamen Katılıyorum **ORT:** Ortalama **ST.SAP:** Standart Sapma

Tablo 3.24. Aileye İlişkin Engeller Ölçeği En Düşük Ortalamalar

Aileye İlişkin Engeller Ölçeğinde En Düşük Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
Kurum içinde daha fazla sorumluluk yükleyeceği için kurum yöneticisi olmak istemem.	2,3029
Haftalık çalışma süremi artıracığı için kurum yöneticisi olmak istemem.	2,3523
Ev işlerine/düzenine daha az zaman ayırmama neden olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.	2,4602

Tablo 3.24 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların yönetici olmaları halinde sorumluluklarının artacağı, haftalık çalışma sürelerinde artış olacağı ve ev işlerine/düzenine daha az zaman ayırmalarına neden olacağı için kurum yöneticisi olmaktan korktukları sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 3.25. Aileye ilişkin Engeller Ölçeği En Yüksek Ortalamalar

Aileye İlişkin Engeller Ölçeğinde En Yüksek Ortalamaya Sahip Faktörler	ORTALAMA
Çocuklarıma daha az zaman ayırmama sebep olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.	2,7644
Eşime daha az zaman ayırmama neden olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem	2,6761
İş ortamında daha fazla stres yaşamama sebep olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.	2,5227

Tablo 3.25 incelendiğinde örneklem içerisindeki kadın bankacıların yönetici olduklarında çocuklarına daha az zaman ayıracaklarını, eşlerine daha az zaman ayıracaklarını ve iş ortamında fazlaca strese maruz kalacaklarını düşündükleri sonucunu çıkarabiliriz. Sonuç olarak örneklemdeki bankacı kadınlar yöneticilik konumunun kendilerine getirecekleri olumsuz durumlar yüzünden yönetici olmaya yanaşmadıkları sonucuna ulaşabiliriz.

3.5.3. Korelasyon Analizleri

Tablo 3.26. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller Arasındaki İlişki.

	A1 Yöneticilik baş kariyer hedefi	A2 Yöneticilik kariyer gelişiminde basamak	A3 Yöneticilik saygınlık getirir	A4 Yöneticilik maaşın yükselmesidir	A5 Yöneticilik isteği ücret memnuniyetinin sonucu	A6 Yöneticilik isteği özlük haklarının yeterli bulunuşundandır	A7 Yöneticilik sosyal statü sağlar	A8 Kendini yöneticiliğe hazır hissetme	A9 Yöneticilik için alınan eğitimin yeterliği	A10 Yönetici olmaya mesleki tecrübenin yeterliği	A11 Yöneticilik sorunlara dayanıklılık getirir	A12 Yönetime yönelik yeterli bilgiye sahip olma	A13 Yöneticiliğe dair beceriye sahip olma	A14 Yönetici olunca çocuklara zaman ayırabilme	A15 Yönetici olunca evine zaman ayırabilme	A16 Yönetici olunca sosyal hayata zaman ayırabilme	A17 Yönetici olunca aile –iş hayatını dengeleme	A18 Yönetici olunca iş arkadaşları ve diğer yöneticilerle ilişkilerin dengelenmesi
B1 Kurum üst yöneticileri yönetici olarak erkek tercihindeler	,220**	,216**	0,042	,181*	-0,12	-0,085	-0,09	-0,01	0,134	0,075	0,079	-0,038	-0,02	0,103	,152*	0,074	0,111	0,086
B2 Üst yöneticiler kadınların yöneticiliğine sıcak bakmazlar	0,086	0,111	0,088	,165*	0,057	-0,058	-0,06	0,06	,208**	0,142	,151*	0,069	0,048	0,127	,161*	0,069	0,1	0,003
B3 Yönetici konumundakiler kadınları yöneticilik konusunda özendirirler	0,039	0,014	0,031	-0,026	,187*	,156*	0,132	0,035	0,102	0,078	0,136	0,093	,159*	-0,01	0,041	-0,01	-0,026	0,042
B4 Kadınlara rol model olacak yeterince kadın yönetici vardır	-0,116	-0,11	-0,106	-0,112	,161*	0,136	,241**	-0,08	-0,05	-0,05	-0,06	-0,098	-0,06	-0,07	-0,02	-0,05	-0,111	-0,105

B5 Kadınlar yönetici pozisyonunda yeterince temsil ediliyorlar.	-0,049	-,158*	-0,01	-0,09	,175*	0,147	,186*	-0,01	-0,04	-0,06	-0,01	-0,056	0,03	0,012	0,019	0,069	-0,019	0,085
B6 Yönetici olmada cinsiyet önemlidir	,223**	,204**	,172*	,230**	-0,06	-0,064	-0,03	,192*	,218*	0,139	0,08	0,032	,174*	0,059	0,136	0,054	0,072	0,056
B7 Kadın yöneticiler erkek yöneticilerle informal ilişki kurmakta zorlanırlar	,185*	0,131	0,143	,185*	0,047	0,111	0,001	0,092	,211**	0,125	0,104	0,141	0,115	0,081	0,139	0,039	0,057	0,046
B8Kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur	0,083	0,125	0,036	0,085	0,077	0,104	0,097	0,13	,155*	,165*	0,137	0,132	0,144	,220**	,271**	,231**	,203**	0,135
B9 Kadınlara ve erkeklere yönetici olmada eşit fırsat verilir	-0,002	0,015	0,045	-0,04	,184*	,159*	0,046	-0,03	-0,09	0,001	-0,01	0,072	0,025	0,032	-0,01	0,064	0,014	0,053
B10 Kadınların yöneticiliğine resmi engel yok	-0,014	-0,05	-0,097	0,055	0,018	0,047	-0,01	-0,01	-0,05	-0,07	0,082	-0,059	-0,04	0,061	0,044	0,022	-0,015	0,058

Tablo 3.26’da da Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablo 3.28’deki Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller arasındaki ilişkinin geçerliliğine ilişkin takım üyelerinin görüşleri incelendiğinde;

- (A1,B) Yöneticiliğin kişinin baş kariyer hedefi olması ile; kurum üst yöneticileri yönetici atamaları esnasında erkek olması yönünde tercih kullanmaları, yönetici olmada cinsiyetin önemsenmesi, kadın yöneticilerin diğer erkek yöneticilerle informal anlamda ilişki kuramamaları faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- (A2,B) Yöneticiliğin kariyer hayatında bir basamak olarak görülmesi ile; kurum üst yöneticileri yönetici atamaları esnasında erkek olması yönünde tercih kullanmaları, yönetici olmada cinsiyetin önemsenmesi faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki; kurumlarda yeteri kadar kadın yönetici olması faktörüyle ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- (A3, B) Yöneticilik kişiye saygınlık katar uygulaması ile; yönetici olmada cinsiyetin önemsenmesi faktörleriyle arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- (A4, B) Yöneticiliğin maaşın yükselmesi olarak görülmesi ile; kurum üst yöneticileri yönetici atamaları esnasında erkek olması yönünde tercih kullanmaları, Kurum yöneticilerinin yönetici olarak kadına sıcak bakmamaları, yönetici olmada cinsiyetin önemsenmesi, kadın yöneticilerin diğer erkek yöneticilerle informal anlamda ilişki kuramamaları faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- (A5, B) Kurumdan alınan ücretten olan memnuniyet ile; yönetici konumundaki kişiler kadınları yönetici olmaları konusunda motive ederler, kurumlarda kadınlara rol model olacak yeterince kadın yönetici vardır, kadınlar yönetici pozisyonunda yeterince temsil edilirler, kurumlarda yönetici olmaları konusunda eşit fırsat verilir faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- (A6, B) Kişiler özlük hakları yeterli olduğu için yönetici olmak isterler uygulaması ile; yönetici konumundaki kişiler kadınları yönetici olmaları

konusunda motive ederler, yönetici olmada cinsiyetin önemsenmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

- **(A7,B)** Yöneticilik sosyal statü sağlar ile; kurumlarda kadınlara rol model olacak yeterince kadın yönetici vardır, kadınlar yönetici pozisyonunda yeterince temsil edilirler faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A8, B)** Kendini yöneticiliğe hazır hissetme ile; kurum üst yöneticileri yönetici atamaları esnasında erkek olması yönünde tercih kullanmaları faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A9, B)** Kişinin aldığı eğitimler kurum yöneticisi olmak yeterlidir uygulaması ile; kurum üst yöneticileri yönetici atamaları esnasında erkek olması yönünde tercih kullanmaları, kadın yöneticilerin diğer erkek yöneticilerle informal anlamda ilişki kuramamaları, kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A10, B)** Yönetici olmaya mesleki tecrübenin yeterliği ile; kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A11, B)** Yöneticilik sorunlara dayanıklılık getirir ile; kurum yöneticilerinin yönetici olarak kadına sıcak bakmamaları faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A13, B)** Yönetime yeterli bilgiye sahip olmak ile; yönetici konumundaki kişiler kadınları yönetici olmaları konusunda motive ederler, yönetici olmada cinsiyetin önemsenmesi faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A14, B)** Yönetici olunca çocuklara daha fazla zaman ayırabilme uygulaması ile; kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A15, B)** Yönetici olunca eve daha fazla zaman ayırabilme uygulaması ile; kurum üst yöneticileri yönetici atamaları esnasında erkek olması yönünde tercih kullanmaları, Kurum yöneticilerinin yönetici olarak kadına sıcak bakmamaları, kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

- **(A16, B)** Yönetici olunca sosyal hayata zaman ayırabilme ile; kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A17, B)** Kurum yöneticisi olunca aile ve iş hayatını dengeleme ile; kadın kurum yöneticisi olmakta pozitif ayrımcılığa tabi olur faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre; Tablo 12’de Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda; **H_{0.1}:Tablo 3.14**; “Kadınların yönetici olma isteği ve kurumsal engeller arasında bir ilişki yoktur.” Hipotezi reddedilerek bunun yerine **H_{1.1}:Tablo 3.14**; “Kadınların yönetici olma isteği ve kurumsal engeller arasında bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.27. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Arasındaki İlişki.

	A1 Yöneticilik baş kariyer hedefi	A2 Yöneticilik kariyer gelişiminde basamak	A3 Yöneticilik saygınlık getirir	A4 Yöneticilik maaşın yükselmesidir	A5 Yöneticilik isteği ücret memnuniyetinin sonucu	A6 Yöneticilik isteği özülük haklarının yeterli bulunuşundandır	A7 Yöneticilik sosyal statü sağlar	A8 Kendini yöneticiliğe hazır hissetme	A9 Yöneticilik için alınan eğitimin yeterliği	A10 Yönetici olmaya mesleki tecrübenin yeterliği	A11 Yöneticilik sorunlara dayanıklılık getirir	A12 Yönetime yönelik yeterli bilgiye sahip olma	A13 Yöneticiliğe dair beceriye sahip olma	A14 Yönetici olunca çocuklara zaman ayırabilme	A15 Yönetici olunca evine zaman ayırabilme	A16 Yönetici olunca sosyal hayata zaman ayırabilme	A17 Yönetici olunca aile –iş hayatını dengeleme	A18 Yönetici olunca iş arkadaşları ve diğer yöneticilerle ilişkilerin dengelenbilmesi
C1 Kadın bazen kendi bazende toplum baskısı ile yönetici olur	0,115	,175*	,197***	,317**	-0,09	-,182*	-0,102	0,076	0,088	0,097	0,112	0,067	,149*	0,085	,180*	0,116	0,07	0,109
C2 Yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz ve düşük özgüvene sahiplik	-0,084	-0,049	-0,032	-0,049	,186*	,280**	,342**	-,222**	-0,107	-0,06	-,307**	-0,09	-,180*	-0,117	-0,131	-0,138	-0,098	-,257**
C3 Kadının belli bir kademeden sonar yükselmesi engellenir	0,071	0,053	0,132	0,121	0,021	-0,03	0,038	0,043	0,107	,188*	0,088	0,097	,176*	0,073	0,146	0,035	0,061	0,008
C4 Kadın çalışmaya hayatında psikolojik şiddete maruz kalmaktadır.	0,061	0,1	,159*	0,037	0,087	0,053	0,094	-0,04	0,068	,151*	0,029	,176*	,175*	0,09	,157*	0,077	0,032	-0,038

C5 Kadınların olaylara bakış açısının geniş olmadığı düşüncesinin varlığı	0,063	0,117	,171*	0,087	0,024	0,074	0,071	0,094	0,08	0,068	0,101	,220**	0,122	0,073	0,049
C6 Kadınlarla erkekler arasında iş bulmada fırsat eşitliği yoktur	0,095	0,094	0,122	,221**	-,152*	-,172*	-0,026	,158*	0,107	0,06	0,114	,177*	0,045	0,058	0,096
C7 Aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum	-,313**	-,313**	-,263**	-,201**	,230**	,314**	,326**	-,269**	-,211**	-0,14	-,324**	-,339**	-,380**	-,428**	-,400**
C8 Ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme	-,299**	-,287**	-,214**	-0,117	0,118	,251**	,286**	-,259**	-0,143	-,166*	-,323**	-,284**	-,371**	-,403**	-,397**
C9 Astılar kadın yöneticilere karşı tavırlı olurlar	0,135	,183*	0,139	0,143	0,001	0,059	0,124	0,015	0,053	0,114	0,007	0,117	-0,009	0,045	0,006
Kadın yöneticilere kalıplaşmış önyargılar vardır	0,079	0,082	0,067	0,146	-0,02	0,075	,156*	0	-0,013	-0,02	0,026	0,075	-0,032	-0,032	-0,016
C11 Kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinde n yöneticilik istenmemesi	-0,066	-0,068	0,007	-0,147	,281**	,388**	,331**	-,148*	-0,006	-0,02	-0,099	-0,113	-0,11	-,177*	-,199**

Tablo 3.27’de Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablo 3.15’teki Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar geçerliliğine ilişkin takım üyelerinin görüşleri incelendiğinde;

- (A1, C) Yöneticilik baş kariyer hedefi uygulaması ile; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A2, C) Yöneticilik kariyer gelişiminde bir basamak ile; kadın bazen kendi bazen de toplum baskısı ile yönetici olur, astlar kadın yöneticilere karşı tavırlı olurlar faktörleri ile doğru yönlü; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A3, C) Yöneticilik saygınlık getirir ile; kadın bazen kendi bazen de toplum baskısı ile yönetici olur, kadın çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalmaktadır, kadınların olaylara bakış açısının geniş olmadığı düşüncesinin varlığı faktörleri arasında doğru yönlü; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A4, C) Yöneticilik maaşın yükselmesidir uygulaması ile; kadın bazen kendi bazen de toplum baskısı ile yönetici olur, kadınlarla erkekler arasında iş bulma da fırsat eşitliği yoktur faktörleri ile doğru yönlü; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum faktörü arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A5, C) Yöneticilik isteği ücret memnuniyetinin sonucu ile; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik, aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri arasında doğru yönlü; kadınlarla erkekler arasında iş bulma da fırsat eşitliği yoktur faktörü arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- (A6,C) Yöneticilik isteği özlük haklarının yeterli bulunuşundandır ile; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik, aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri ile doğru yönlü; kadın bazen kendi bazen de toplum baskısı ile yönetici olur, kadınlarla erkekler arasında iş bulmada fırsat eşitliği yoktur faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A7, C) Yöneticilik sosyal statü sağlar ile; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik, aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme, kadın yöneticilere karşı kalıplaşmış önyargılar vardır, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri ile doğru yönlü bir ilişki vardır.
- (A8, C) Kendini yöneticiliğe hazır hissetme ile; kadınlarla erkekler arasında iş bulma da fırsat eşitliği yoktur faktörü ile doğru yönlü; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik, aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A9, C) Yöneticilik için alınan eğitimin yeterliliği ile; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum faktörü arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A10, C) Yönetici olmaya mesleki tecrübenin yeterliği ile; kadının belli bir kademedен sonra yükselmesi engellenir, kadın çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalmaktadır faktörleri ile doğru; ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörleriyle ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A11,C) Yöneticilik sorunlara dayanıklılık getirir ile; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik, aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.

- (A12, C) Yönetime yönelik yeterli bilgiye sahip olma ile; kadın çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalmaktadır faktörü ile doğru yönlü; ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörü ile ters yönlü ilişki vardır.
- (A13, C) Yöneticiliğe dair beceriye sahip olma ile; kadın bazen kendi bazen de toplum baskısı ile yönetici olur, kadının belli bir kademedan sonra yükselmesi engellenir, kadın çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalmaktadır, kadınlarla erkekler arasında iş bulma da fırsat eşitliği yoktur, astlar kadın yöneticilere karşı tavırlı olurlar faktörleri ile doğru yönlü; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik faktörü ile ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A14, C) Yönetici olunca çocuklara zaman ayırabilme ile; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum faktörü arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A15, C) Yönetici olunca zaman evine zaman ayırabilme ile; kadın bazen kendi bazen de toplum baskısı ile yönetici olur, kadın çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalmaktadır, kadınların olaylara bakış açısının geniş olmadığı düşüncesinin varlığı, kadınlarla erkekler arasında iş bulmada fırsat eşitliği yoktur faktörleri ile doğru yönlü; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A16, C) Yönetici olunca sosyal hayata zaman ayırabilme ile; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A17, C) Yönetici olunca aile-iş hayatını dengeleme ile; aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A18, C) Yönetici olunca iş arkadaşları ve diğer yöneticilerle ilişkilerin dengelenebilmesi ile; yöneticiliğe ulaşırken kendisini yetersiz görme ve düşük özgüvene sahiplik, aile sorunları nedeniyle yöneticilik düşünmüyorum, ev işleri ve çocuk nedeniyle yöneticilik düşünmeme, kurum ve çalışanlarla sıcak ilişkiler

kurmayı engellemesinden yöneticilik istenmemesi faktörleri ile ters yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre; Tablo 13'te Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda; **H_{0.2}:Tablo 3.15** Kadınların yönetici olma isteği ve kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar arasında ilişki yoktur hipotezi reddedilerek bunun yerine **H_{1.2}:Tablo 3.15** Kadınların yönetici olma isteği ve kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar arasında bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.



Tablo 3.28. Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Kurumsal Engeller Arasındaki İlişki.

	A1 Yöneticilik baş kariyer hedefi	A2 Yöneticilik kariyer gelişiminde basamak	A3 Yöneticilik saygınlık getirir	A4 Yöneticilik masrafini karşılayamaz	A5 Yöneticilik isteği ücret memnuniyetinin sonucu	A6 Yöneticilik isteği özülük haklarının yeterli bulunmamasıdır	A7 Yöneticilik sosyal statü sağlar	A8 Kendini yöneticiliğe hazır hissetme	A9 Yöneticilik için alınan eğitimin yeterliği	A10 Yöneticiliğe olma mesleki tecrübenin yeterliği	A11 Yöneticilik sorunlara dayanıklılık getirir	A12 Yönetim yöneticilik yeterli bilgiye sahip olma	A13 Yöneticiliğe dair beceriye sahip olma	A14 Yöneticiliğin zaman zaman ayırılabilir	A15 Yöneticiliğin zaman zaman ayırılabilir	A16 Yöneticiliğin zaman zaman ayırılabilir	A17 Yöneticiliğin zaman zaman ayırılabilir	A18 Yöneticiliğin zaman zaman ayırılabilir
D1 Çocuklarımı ayıracığım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem	-,382**	-,374**	-,354**	-,225**	,305**	,375**	,542**	-,255**	-,249**	-,231**	-,294**	-,243**	-,162*	-,458**	-,427**	-,500**	-,486**	-,395**
D2 Eşime ayıracığım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem	-,407**	-,372**	-,359**	-,254**	,300**	,358**	,502**	-,262**	-,267**	-,167*	-,343**	-,247**	-,173*	-,436**	-,469**	-,478**	-,499**	-,410**
D3 Ev işlerine ayıracığım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem	-,345**	-,361**	-,292**	-,199**	,223**	,318**	,412**	-,233**	-,0137	-,212**	-,349**	-,236**	-,015	-,445**	-,426**	-,503**	-,509**	-,422**
D4 Kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem	-,370**	-,365**	-,255**	-,266**	,331**	,293**	,362**	-,234**	-,242**	-,191*	-,411**	-,213**	-,171*	-,369**	-,386**	-,451**	-,506**	-,477**
D5 Çalışma sürem artacağı ve aile ayıracığım zaman azalacağından yöneticilik istemem	-,395**	-,395**	-,239**	-,182*	,274**	,303**	,434**	-,307**	-,221**	-,194*	-,397**	-,219**	-,013	-,427**	-,427**	-,473**	-,473**	-,466**
D6 İş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem	-,394**	-,327*	-,257*	-,151*	,261**	,267**	,394**	-,0127	-,204**	-,221**	-,333**	-,176*	-,009	-,420**	-,445**	-,486**	-,523**	-,390**

Tablo 3.28’de Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Aileye İlişkin Engeller arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablo 3.28’de ki Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Aileye İlişkin Engeller arasındaki ilişkinin geçerliliğine ilişkin takım üyelerinin görüşleri incelendiğinde;

- (A1,D) Yöneticiliğin kişinin baş kariyer hedefi olması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A2,D) Yöneticiliğin kariyer hayatında bir basamak olarak görülmesi ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A3, D) Yöneticilik kişiye saygınlık katar uygulaması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- (A4, D) Yöneticiliğin maaşın yükselmesi olarak görülmesi ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için

yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- **(A5, D)** Kurumdan alınan ücretten olan memnuniyet ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A6, D)** Kişiler özlük hakları yeterli olduğu için yönetici olmak isterler uygulaması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A7,D)** Yöneticilik sosyal statü sağlar ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
- **(A8, D)** Kendini yöneticiliğe hazır hissetme ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- **(A9, D)** Kişinin aldığı eğitimler kurum yöneticisi olmak yeterlidir uygulaması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A10, D)** Yönetici olmaya mesleki tecrübenin yeterliği ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A11, D)** Yöneticilik sorunlara dayanıklılık getirir ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A12, D)** Yönetime yönelik yeterli bilgiye sahip olma ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A13, D)** Yönetime yeterli bilgiye sahip olmak ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı

kısıtlayacağından yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, faktörleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

- **(A14, D)** Yönetici olunca çocuklara daha fazla zaman ayırabilme uygulaması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A15, D)** Yönetici olunca eve daha fazla zaman ayırabilme uygulaması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A16, D)** Yönetici olunca sosyal hayata zaman ayırabilme ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.
- **(A17, D)** Kurum yöneticisi olunca aile ve iş hayatını dengeleme ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

- (A18, D) Yönetici olunca iş arkadaşları ve diğer yöneticilerle ilişkilerin dengelenebilmesi uygulaması ile; çocuklarıma ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, eşime ayıracağım zamanı kısıtlayacağından yöneticilik istemem, ev işlerine ayıracağım zamanı kısıtlayacağı için yöneticilik istemem, kurum içinde sorumluluğum artacağı için yöneticilik istemem, çalışma sürem artacağı ve aileme ayıracağım zaman azalacağından yöneticilik istemem, iş ortamında stresim artacağından yöneticilik istemem faktörleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Bu sonuçlara göre; Tablo 3.28’de Kurum Yöneticisi Olmaya İsteklilik ve Uygunluk Ölçeği ile Aileye İlişkin Engeller arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bağlamda; $H_{0.3}$:Tablo 3.28; “Kadınların yönetici olma isteği ve aileye ilişkin engeller arasında bir ilişki yoktur.” Hipotezi reddedilerek bunun yerine $H_{1.3}$:Tablo 3.28; “Kadınların yönetici olma isteği ve aileye ilişkin engeller arasında bir ilişki vardır” hipotezinin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİ

Çalışan kadın sayısının giderek artmasına karşın, yönetici kadınların sayısı halen istenilen düzeye ulaşmamıştır. Her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış çok yavaş seyretmektedir. Kadınların işgücüne katılımının giderek artmasına rağmen, yönetimin üst düzeyindeki kadın sayısının istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Kadının halen geleneksel rolü ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırılmakta, iş yaşamında belli mevkilere ulaşması çeşitli engellerle kısıtlanmaktadır. Kadından öncelikle anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların kariyer engellerini açıklayan birçok neden sıralanmaktadır. Eğitim, iş bulma ve terfi, ücretlendirme, sosyal haklardan yararlanma, eşitsizlik, taciz, evlenme, çocuk sahibi olma, doğum ve süt izni, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar başta olmak üzere birçok engel bulunmaktadır. Tüm bu engellere karşın kadınlar çok fazla çaba sarf edip yönetici olma hayallerine ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Araştırmanın temel amacı, kadınların çalışma hayatında, kariyer planlarındaki yönetici olma isteği ile kariyer basamaklarında karşılaştıkları sorunlar arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda kariyer, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, kariyer planlama, kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar, kadın yöneticilerin kariyer sorunları, kadınların kariyer sorunlarına karşı alınabilecek önlem ve öneriler gibi konular ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu konularla ilgili ayrıntılı teorik değerlendirmeler birinci, ikinci ve üçüncü bölümde yer almaktadır. Bu değerlendirmeler sonunda kadınların kariyer basamaklarında karşılaştığı sorunların olduğu ve bu sorunların da kadınların yönetici olmasını engellediği söylenebilir. Yapılmış olan teorik inceleme sonucunda araştırma bölümüne geçilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan kadınların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi, kurum yöneticiliği deneyimi, mesleki kıdemi, kurum yöneticisi olmak istemesi, kurumda karşılaştığı engeller, çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar ve aileye ilişkin engeller hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Araştırmamıza katılan bankada çalışan kadınlardan elde ettiğimiz sonuçlara göre, kadın çalışanların yaklaşık yarısının 31-40 yaş aralığında, büyük çoğunluğunun evli,

eğitim düzeyi olarak çoğunluğunun lisans, hizmet süresine bakıldığında neredeyse tamamına yakınının 0-10 yıl arası olduğu ve büyük çoğunluğunun yöneticilik deneyiminin olmadığı, en üst yönetici cinsiyetinin yarısından fazlasını erkeklerin oluşturduğunu ve kadın çalışanların büyük çoğunluğunun da işini değiştirmeyi düşünmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda kadının çocuklarına, eşine, ev işlerine ayıracağı zamanın kısıtlanacağı, kurum içerisindeki sorumluluğu, çalışma süresi ve iş yükünün artacak olmasının da yönetici olma isteğinin önüne geçmediği görülmektedir.



ÖNERİLER

1. ÇALIŞANLARA YÖNELİK ÖNERİLER

- Kariyer engelleri konusunda farkındalık eğitimlerine katılmalıdır
- Kadın anneliğini yöneticilik önünde engel olarak görmemelidir
- Annelik için verilen arayı zaman kaybı olarak değerlendirmemelidir
- Kadınların üst düzey görevlere gelmemesinin sebebi kadınların duygusal yapısının erkeklere göre daha baskın olduğu görüşünün önüne geçilmelidir
- Erkek egemen toplumda yaşıyor olduğumuz algısının kadınların üst düzey görevlerde yer almamasında etken görüşün önüne geçilmelidir
- Kadınların yönetici olması ile ilgili kalıplaşmış önyargılar dikkate alınmamalıdır
- Sahip olunan sosyal haklar öğrenilmeli ve yararlanılmalıdır

2. KURUMA YÖNELİK ÖNERİLER

- İşe alım süreçlerinde fırsat eşitliğine özen gösterilmelidir
- Gelişim planlama ve uygulamalarında eşit fırsat tanınmalıdır
- İşyerinde cinsiyet eşitliğini pekiştirecek uygulamalara destek verilmelidir
- Hak ve sorumluluklarda eşit fırsatlar tanınmalıdır
- Hamilelik ve doğum nedeniyle yükselme sınavlarına giremeyen kadınlara özel sınav hakkı tanınmalıdır
- Kadınlara yönelik yöneticilik eğitimlerinin düzenlenmelidir
- Ev, aile ve çocuk sorumluluğu sebebiyle şehir dışındaki eğitimlere katılamayan kadınlar için olanakların elverdiği ölçüde aynı şehirde eğitimler yapılmalıdır
- Ev işleri, bakım hizmetleri için sadece kadına değil erkeğe de izin tahsis edilmelidir
- Yöneticilik pozisyonu için kadınlara ve erkeklere eşit fırsatlar sunulmalıdır
- Çalışanların çocukları için kreş imkanı sağlanmalıdır

3.YASA KOYUCUYA ÖNERİLER

- Cinsiyet dağılımında eşitsizliğin olduğu iş alanlarını gözden geçirilmelidir
- Her yönetim seviyesinde cinsiyet dağılımının eşitliğini sağlamaya destek olunmalıdır
- Eşit işe eşit ücret” politikasını benimsenmelidir
- Yazılı, sözlü ve görsel iletişimlerde cinsiyet duyarlılığına özen gösterilmelidir

- Kadınların toplumda görev alması sağlanmalı ve desteklenmelidir
- Kadın istihdamı artırılmalıdır
- Kadının çalışma hayatıyla iş hayatının örtüşmesi sağlanmalıdır
- Kadınların rol ve sorumluluklarına ilişkin olumsuz kalıp ve yargılarla mücadele edilmelidir
- Yasal düzenlemelerle esnek çalışma biçimleri desteklenerek kadınların çalışma hayatına erişimi kolaylaştırılmalıdır



KAYNAKÇA

- Acuner, S. ve Sallan, S. (1993). Türk kamu yönetiminde yönetici kadınlar. *Amme Dergisi*, 26(3), 77-92.
- Akdemir, B. (2017), İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Akın, A. (2005), “Takım Kariyer Modeli” İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, ss. 1-18.
- Akoğlan K. M. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınları
- Akpınar, C. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Aktan, C. (1999), 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, 1.Baskı, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Aldemir, M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (1996), Personel Yönetimi, 2. Baskı, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1996, s. 216.
- Anafarta, N. (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.1. 9-52.
- Anafarta, N. (2002), “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, s.1, 2002, s.110-118.
- Arat, N. (1994). Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Sorunların Sosyo Kültürel Nedenleri” *Türkiye’de Kadın Olmak*. Engin Matbaası. İstanbul.
- Argon, T, ve Eren A. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
- Arıkan, S. (1999). Yönetimsel kademelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1(4), 147-154

- Arıkan, G. ve Yıldırım, Ş. (1993). Amerikan toplumunda kadınların yönetim kadrolarında yer alma koşulları. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 10(2), 45-53
- Ataay, N. A. (1998), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etmenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 237/252.
- Ataol, A. (1989), Kariyer Yönetimi, İzmir.
- Aycan, Zeynep (2004). Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, www.insankaynaklari.com [06.10.2004].
- Aytaç, S. (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Yöneticinin Kitaplığı, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-Aralık.
- Aytaç, S. (1998), “Kariyer Planlaması”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.f. Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, s. 2-3.
- Aytaç, S. (2000), “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 3, s.49-51.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Aytaç, S. (2010), "İş Yaşamında Kariyer Yönetimi", Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, s.385-430
- Aytaç, S., M,Sevüktekin.,Ö,İşgiçok., N,Bayram ., S,Yıldız., Y,Eryiğit, Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu, Bursa Örneği. Tisk Ankara,2002, s219
- Barbara Annis, Kültür Etkileşimi, Çeviri, LAGDEM (Liderlik Araştırma, Geliştirme, Değerlendirme Merk.) Ankara, 1996, s5-6
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Developer Yayıncılık, İstanbul-Mart.
- Baydar, Elif (2005), “Araştırma: Çalışanlar Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor?”, 3. Kadın Yöneticiler Zirvesi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4290>, 13.05.2017

- Bayraktaroğlu, S.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya kitabevi, Sakarya.
- Berntson, E. Näswall, K. (2014). Gender Differences in Career Prospects: Does Work-Family Conflict Matter for Perceived Employability and Career Opportunities? *In: Book of Proceedings, 11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology: Looking at the past-planning for the future: Capitalizing on OHP multidisciplinary* [ed] N.J.A. Andreou, A. Jain, D. Hollis, J. Hassard & K. Teoh, Nottingham, UK: European Academy of Occupational Health Psychology, s.237.
- Bilgin, B. (2012). “Çalışma yaşamında kadın ve yasal düzenlemeler.” Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 99, 311-315. <http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1164> (15.06.2018)
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, (2014) İnsani Gelişmişlik Raporu, s.8
- Blau, F. vd. (2007), “New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires”, Cornell University, ILR School, s.7-1. http://www.nber.org/papers/w12321.pdf?new_window=1, Erişim Tarihi: 10.06.2017.
- Bolat, T. ve Aytemiz, S. (2003), "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", Yönetim, Yıl: 13, S: 45, Haziran, s. 3-19.
- Burke, R. J., Koyuncu, M. & Fiksenb, L. (2013). Antecedents and consequences of work-family conflict and family-work conflict among frontline employees in Turkish hotels. *The IUP Journal of Management Research*, XII(4), 39-55.
- Camgoz, S. M. (2014). The role of savoring in work-family conflict. *Social Behavior and Personality*, 42(2), 177-188.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Can, H.ve Güney, S. (2007), Genel İşletme, İstanbul: Arıkan Yayınları.

- Cascio, W.F. (1992); *Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Ceylan, C. (2007), “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m (12.04.2017)
- Çalık, Temel; EREŞ, Figen (2006), *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş - Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiftçi, B. (2007), "Kariyer Planlama", Uğur Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (s.139-166), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). ‘Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 20. Kütahya.
- Dalkıranoglu, T. (2006). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Derks, B., Ellemers N., Laar C.v., Groot K. D., (2011). “Do Sexist Organizational Cultures Create The Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*”, 50, pp.519—535.
- Demirci, F. (1991). Eğitimde kadın. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 63-80.
- DİE, (2012), *İstatistiklerle Kadın, Türkiye İstatistik Kurumu 2012 Raporu*.
- Dikili, A. (2012), Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, S.2, s.473-484.

- Doğru, A. (2010). Kadın alışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakóltesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dündar G., Sadullah Ö. Vd. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Dündar, G. (2009), "Kariyer Geliştirme", İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s.264-295.
- Dünya Bankası (2012). Dünya kalkınma raporu 2012: Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kalkınma. Washington, DC.
- Erdoğmuş, Nihat (2003), Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara-Mart.
- Erdoğmuş N. (2003). Kariyer Geliştirme, Nobel Yayın Dağıtım ,Ankara.
- Ergöl, ř., Koç, G., Eroğlu, K., & Taşkın, L. (2012). Türkiye’de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 43-49.
- Ersen H.(1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi (2. Baskı), İstanbul: YKY.
- Esen, E. (2013). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Kırsal Kadının Durumu Ve Almanya’dan Proje Uygulama Örnekleri, *Ankara Avrupa alışmaları Dergisi*. Cilt: 12, No:1, s.105-127.
- Eyüboğlu, A., Özar, ř. ve Tanrıöver, H. T. (1998), “Kentli alışanların alışma Koşulları Ve alışma Yaşamını Terk Nedenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya iti, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 207/216.
- Falcoz, C., & Merignac, O. (2000). Le potentiel du cadre candidat t à l’expatriation: un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint. *Congrès de l’AGRH*. Paris.
- Gerni, G. M. (2001), *Yönetimde Kadınlar*, Beta Yayınları.

- Gloria L. Shapiro, Dana L. Farrow, (1998), “Mentors and Others in Career Development”, Women’s Careers: Pathways and Pitfalls, (Eds: Susanna Rose, Laurie Larwood), Praeger Publishers, New York.
- Gökalp, İ. E. (2008). Türkiye’de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Gönen, E. ve Hablemitoğlu, Ş. (2004), İş ve aile yaşamının dengelenmesi: akademisyen kadınlar üzerinde bir araştırma, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul.
- Gönenç, İ. M., Akgün, Ş., Bahar-Özvarış, Ş., & Emin-Tunç, T. (2013). An analysis of the relationship between academic career and sex at Hacettepe University. Eğitim ve Bilim, 38(170), 166-178.
- Günindi, E. A. (1998), “Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel Ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentiler”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 255/264.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2005), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Yayınları, 2005, s.190.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (4. Baskı), İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Güzel, T. (2005), "Eğitim ve Gelişme", Cengiz Demir (Ed.), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar içinde (s.99-128), Ankara: Nobel Yayınları.
- Heilman, M. E. “Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder.” Journal of Social Issues, 57(4), 657-674
- Hsiehand, A. ve Chao, H. (2004), “A Reassessment of the Relationship between Job Specialization, Job Rotation and Job Burnout: Example of Taiwan’s High-Tecnology Industry”, International Journal of Human Resource Management 15, (6), September 2004, p, 1109-1110.

- ILO (2007). ABC of women workers' rights and gender equality. (2nd ed.) International Labour Office. Geneva. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—gender/documents/publication/wcms_087314.pdf adresinden 15.03.2017 tarihinde erişilmiştir.
- İrey, Ç. (2011). Türkiye üniversitelerinde kadın emek gücü, Selçuk Üniversitesi kadın akademisyenleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 177-186.
- İslamoğlu, E. ve Yıldırım, S. (2014), “İnsana Yakışır İş” Kavramı Bağlamında Türkiye’de Ev Hizmetinde Çalışan Kadınlar, Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD), Cilt 4, Sayı 2:145-175.
- Janus, M. Jacqueline (2008), Gender Roles, Leadership and Public Relations, , A Thesis Presented to The Faculty of The Graduate School at the University of Missouri-Columbia, Master of Art, August.
- Kabasakal, H. (2004). *Women in Management Worldwide*. Ashtgate Publishing.
- Kalliath, P. & Kalliath, T. (2014). Work-family conflict: Coping strategies adopted by social workers. *Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, 28(1), 111-126.
- Kara, F. M. (2011). ‘Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri’, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Karadoğan, E. (2009). Mesleki Gelişimi Hedefleyen Eşler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(4).
- Karacıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 1-20.

- Kırel, Ç. (1998); “Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi”, Verimlilik Dergisi, MPM, Sayı:3, ss. 23 – 34.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. (2005). Türkiye ‘de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 195-219.
- Koray, M. (1993), *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları:23, İstanbul.
- KSGM, (2014), Türkiye’de Kadın İşgücü Profili ve İstatistiklerinin Analizi, Aile ve Sosyal Politikalar bakanlığı yayını, Ankara, s.48.
- KSSGM (Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü), (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, T.C. KSSGM Yayınları, Ankara.
- Küçükşen, K. ve KAYA, Ş. D. (2016), Yönetici Pozisyonundaki Akademisyen Kadınlarda Aile –İş- Özel Yaşam Dengesi, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 37, Aralık 2016, s. 662-674.
- Lockwood, N.(2004), “The glass ceiling: domestic and international perspectives”, www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_49/ai_n6099202, Erişim Tarihi: 16.4.2017.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2008). Educational administration:Concepts and practices. (5th ed.). Belmont, CA: Cengage/Wadsworth.
- Marais P. (2002,May). Strategic Priorities. Raymondnd A.N. (1996) Is The Career Management Related To Employee Development and Performance?, Industrial Relations Center,Carslon School Of Management, Universty Of Minnesota, USA.
- Mahiroğulları, Adnan (2006), “Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s. 150-201.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: Yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.

- Newton, D., Simutin, M. (2014). Of age, sex, and money: Insights from corporate officer compensation on the wage inequality between genders. Working paper, Concordia University.
- Omay U., (2012). “Örgüderde Ayrımcılık, Etnisite, Cinsiyet ve Yaş Boyutlarıyla”, Örgüt Sosyolojisi, (Edt. M. Zincirkıran), Dora Yayıncılık, Bursa.
- O’RİORDAN, Maeve A, (2002), Career Progression of Women, 1973 to 2002: Colliding With The Glass Ceiling or Breaking Through, National University Of Ireland, Ph.D Thesis, p.19.
- Oya Çıfci “Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler” Türk Toplumunda Kadın Sempozyumu, Ankara, 1979, s.259
- Öğüt, A. (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1, 55-77.
- Özdemir, Y. (2005) Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özden, M. C. (2010), Firmalarda Kariyer Planlama, <http://www.eğitim.com/universiteliler/0551/0551.4/0551.4.3.firmalardakariyerplanlama.asp>, 01.05.2017 .
- ÖZDEN, Cemil. (2008), Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi, İstanbul, Ödül Yayınları.
- Özen, Ş. (1998), “Türkiye’de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması ve Eril Erkek-Dışıl Kadın Varsayımının Geçerliliği”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek, Editör: Oya Çitçi, *TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları*, Ankara, ss. 217/237.
- Özer, Yaprak (2004), “Ne Olur Beni Korumayın, Ben Sizden Korkuyorum!”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3445>, 29.03.2017.
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi..

- Özgül, G. E. (2002), *İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk Bakış Açısıyla Kadın Yönetici Terfilerinde Terfi Engelleri (Tekstil Sektöründe Bir Araştırma)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, T. (2007). Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*, Yaşar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Palmer, M ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. (Çev. Vedat Üner). (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Perek, Z. A. (2009), Kariyer Yolunda Eğitim, <http://www.İnsankaynakları.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNO=6812>, , 25.04.2017.
- Place, R. Katie (2011), “Power and Gender of the Crossroads: Aqualitative Examination of the Rexus of Power and Gender in Public Relation”, Prism 8(1): <http://www.prismjournal.org/homepage.html>, Erişim Tarihi: 15.07.2017.
- Powell, G., & Butterfield, G. (1979). The "Good Manager" :Masculine or Androgynous? *Academi of Management Journal*.
- Reardon, Kathleen Kelley (Text Copyright 2014) ‘They don’t get it, do they? Communication in the workplace_ Closing the gap between women and men.
- Resmi Gazete (2013b). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018). 06.07.2013 tarih ve 28699 sayılı Resmi Gazete.
- Robbins, S. P. (2000), *Organizational Behaviour*, 9th Edition, Prentice Hall, ABD.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sayar, G. (2008). İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma):Gaziantep İli Örneği. *Doktora Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

- Sevinç, E. T. (2011), Mobbing With a Gender Perspective: How Women Perceive, Experience and are Affected From It, A Thesis Submitted to The Graudated School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Shallcross, L. vd. (2008), “Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector”, 13(2), s.56-70. Erişim tarihi: <http://eprints.quit.edu.au/43891/>, Erişim Tarihi: 23.06.2017.
- Soysal A. (2004) Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları, www.bilgiyonetimi.org/cm (25.01.2017).
- Soysal, A. (2004). Örgütlerde kariyer planlama ve geliştirme. Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (Ed.), Kariyer yönetimi İçinde. (s. 89-175).
- Soysal, T. (2006). Uluslararası sözleşmeler ışığında 4857 Sayılı İş Kanununda kadın işçiyi koruyan hükümler. Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 8(4).
- Super, Donald E. (1980), “A life-Span, Life-Space Approach to Career Development”, Journal of Vocational Behavior, 16, s.282-298.
- Sümer, C. (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme, Türk Psikoloji Bülteni, Türk Psikologlar Derneği, 1999, http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm
- Şahin, S. ve Türk, M. (2009), “ Psikolojik Şiddet Algılaması ve Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, s. 88-96.
- Şimşek M. Ş. ve Öge H. S. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. (1998); Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dizgi, Konya.
- T.C. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi, 2001: 95/97

- Tabak, F. (1997), “Women’s Upward Mobility in Manufacturing Organizations in İstanbul: A Glass Ceiling Initiative?”, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n1-2_v36/ai_19417425, Erişim Tarihi: 17.4.2017.
- Tan, M. (1979). *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Taşcı, D. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(33), 19-34.
- Tilev, Figen,”Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamı”, Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:2,Sayı:2,2018:139 <<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/602417> >(05.12.2018)
- Türk Eğitim-Sen (2012). Çalışma hayatında kadın sorunları ve Türk Eğitim-Sen. Ankara: Sistem Ofset.
- TÜSİAD-T (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), (2000), *Kadın - Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*, TÜSİAD-T Yayınları, İstanbul-Aralık.
- Tüzel, E. (2014), Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi Ankara İli Örneği), Gazi üniversitesi eğitim bilimleri enstitüsü Doktora tezi, Ankara.
- Triandis, 1994;Kircher,1992;Heilman,1984; Wilson,1995; Arıkan,1997
- Uğur, A. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitapevi Yayınları, Sakarya.
- Uğur,Suat; Yiğit,Yusuf, “İş Hukuku Açısından Doğum Nedeniyle Ebeveynin Kısmi Süreli Çalışma Hakkı”, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6/2017,(1)2017,s 92

- Uluslararası Af Örgütü, (2013). Uluslararası Af Örgütü Raporu 2013: Dünyada insan haklarının durumu. İstanbul: Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi.
- UNICEF (2004). Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığı önlenmesi uluslararası sözleşmesi (CEDAW). Ankara: UNICEF Türkiye. http://www.unicef.org/turkey/pdf/_gi18.pdf adresinden 05.03.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Uyargil, C. (1997), Kariyer Planlama, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul 4-5 Aralık.
- Uzun, T. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması ve Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Uzun, T. (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, <http://www.İsgucorg/avc=are,wiew.Php8ex=1498hit=zendpq=m>. 26/04/2017
- Uzun, T. (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, Cilt: 5, Sayı: 2, <http://www.isguc.org/arcview.php?ex=149&hit=ny>, 13.03.2017
- Üstüngüler, H. (2004), *Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler: Sakarya İli Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Üstüngüler, H. ve Cicioğlu, F. (2005), “Kamu Ve Özel Sektördeki Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Engeller: Sakarya İli Örneği”, Türk Dünyasında Sosyal Bilimler: Kuram, Yöntem ve Uygulama, 3. Uluslar Arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 05-09 Haziran-Celalabat/Kırgızistan, ss. 603/615.
- Wehrich, H. ve Kon, H. (1994), Management A Global Perspective, Tenth Edition, McGraw-Hill Publisher.

- Wentling, R. M. and Thomas, S. (2007). The career development of women executives in information technology. *Journal of Information Technology Management*, 18(1), 33-48.
- Wirth, L. (2001), Breaking Through The Glass Ceiling Women In Management, International Labour Office, Geneva.
- Wilkinson, R. ve Pickett, K. (2010). Su Terazisi: Eşitliğin Artması Toplumlari Nasıl Güçlendiriyor?. (Çev. Elif Özsayar). Optimist Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Yeşildere, M. (2003), “Camdan Tavan”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1020>,
(13.05.2017)
- Yılmaz, Abdullah&Bozkurt, Yavuz ve İzci, Ferit. (2008), “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma,”Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2). 89-114.
- Yuvalı, E. (2013). 4857 Sayılı İş Kanunu’nun ve ilgili mevzuatın kadın işçiler ile ilgili hükümlerine genel bir bakış. Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 106, 93-114.
- Zel U., (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, Amme İdaresi Dergisi, 35 (2), ss.39-48.
- Zel, Uğur (1999). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu’, www.ugurzel.com/Makaleler/kralicearisendromu.htm
- Türk-İş (2005). Türkiye ’de emek piyasalarında kadının durumu. Türk-İş Raporu.
http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/emekpiyasasinda_kadin.doc adresinden 21.12.2011 tarihinde erişilmiştir.
- www.iskur.gov.tr/HRD%20report_TR_02.last.doc
- <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler2/kadinscsorunlari.pdf>

EKLER

ANKET

Ek 1. Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

Bankada çalışan kadın personellerin kariyer engellerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada değerli görüşlerinize ihtiyaç duymaktayım. Aşağıdaki soruları sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

BÖLÜM I - KİŞİSEL BİLGİLER

1. Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr
2. Yaşınız: () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
3. Görev yaptığınız (bu) kurumdaki hizmet süreniz: () 0-10 () 11-20 () 21 ve üzeri
4. Mesleki kıdeminiz: () 0-10 () 11-20 () 21 ve üzeri
5. Eğitim düzeyiniz: () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
6. Kurum yöneticiliği deneyiminiz var mı? () Evet () Hayır
7. Daha önce kurumun yöneticilik sınavlarına girdiniz mi? () Evet () Hayır
8. Halen çalışmakta olduğunuz şubedeki en üst yöneticinin cinsiyeti: () Kadın () Erkek
9. İş değiştirmeyi düşünüyor musunuz? () Evet () Hayır

KURUM YÖNETİCİSİ OLMAYA İSTEKLİLİK ve UYGUNLUK ÖLÇEĞİ					
Aşağıda kurum yöneticiliği yapmaya istekliliğinize ve uygunluğunuza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi (X) ile işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Kurum yöneticisi olmak kariyer hedeflerimin başında yer alıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Kariyer gelişimim sürecinde bir basamak görevi göreceği için kurum yöneticisi olmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Toplum içerisinde bana daha fazla saygınlık sağlayacağı için kurum yöneticisi olmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Maaşımda meydana gelecek iyileşme için kurum yöneticisi olmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Kurumdan aldığım ücreti yeterli bulduğum için kurum yöneticisi olmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Kurumun sağladığı özlük haklarını yeterli bulduğum için kurum yöneticisi olmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Kurumun sağladığı toplumsal statüden memnun olduğum için kurum yöneticisi olmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Başarılı bir kurum yöneticisi olabileceğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Bugüne kadar almış olduğum eğitim başarılı bir kurum yöneticisi olmak için yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Mesleki tecrübelerim başarılı bir kurum yöneticisi olmak için yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Kurum yöneticisi olursam, karşılaşılabileceğim sorunları çözmede yeterli dayanıklılığı gösterebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Kurum yönetimi ile ilgili mevzuatlar/yönetmelikler hakkında yeterli bilgiye sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Kurum yöneticiliği ile ilgili gerekli idari/yönetmelik becerilere sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Kurum yöneticisi olursam çocuklarıma yeterli zaman ayırabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Kurum yöneticisi olursam ev işleri/ev düzenine yeterince zaman ayırabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Kurum yöneticisi olursam sosyal/kültürel hayatıma yeterince zaman ayırabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Kurum yöneticisi olursam aile-iş hayatımı dengeleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Kurum yöneticisi olursam iş arkadaşlarımla olan ilişkilerim ile yöneticilikten doğan ilişkilerimi dengeleyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KURUMSAL ENGELLER					
Aşağıda kadın çalışan ve kadın kurum yöneticilerine ilişkin kurumsal bakış açısını ortaya koymaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi (X) ile işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Üst makamlar eşit başarıya sahip bir kadın ve bir erkek yönetici adayından, cinsiyeti nedeniyle erkek olanı kurum yöneticisi olarak atamaya eğilimlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Yönetici konumundakiler, kadınların yönetici olmasına erkekler kadar sıcak bakmazlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Yönetici konumundakiler, kadınları yönetici olmak konusunda erkekler kadar özendirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın kurum yöneticisi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Kurum bünyesinde kadınların yönetici pozisyonlarında yeterli oranda temsil edildiğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Kurum yöneticisi olmada cinsiyet önemli bir rol oynamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Kadın kurum yöneticileri daha çok erkeklerden oluşan diğer kurum yöneticileri ile informal ilişkiler geliştirmekte zorlanırlar, dışarıda tutulurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Kadınlar kurum yöneticisi olmak için pozitif ayrımcılık görmektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Kurum yöneticiliği için erkeklere ve kadınlara fırsat eşitliği sağlanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Kadınların kurum yöneticisi olmasında resmi olarak bir engel bulunmamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KADINLARIN ÇALIŞMA YAŞAMINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR Aşağıda kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunları ortaya koymaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi (X) ile işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Kadın cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi kararı ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yönetsel pozisyona ulaşmada kendimi yetersiz ve düşük özgüvene sahip görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Kadının belirli bir kademeye kadar ilerledikten sonra daha fazla ilerlemesi görülmeyen bir biçimde engellenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalışma hayatımda psikolojik şiddete maruz kalmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Kadınların olayları geniş bir bakış açısı ile değerlendirme becerisine sahip olmadıkları düşüncesi bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Kadınlar iş bulmada erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Aile yaşamı kaynaklı sorunlardan dolayı yöneticilik pozisyonunu düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Ev işleri ve çocuğumun sorumluluğundan dolayı yöneticilik pozisyonunu düşünmüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Astarların kadın yöneticiye karşı takındıkları olumsuz tavırları bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Kadın yöneticilere karşı kalıplaşmış önyargılar bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Kurum ve diğer çalışanlarda sıcak ilişkiler kurmamı engelleyeceği için kurum yöneticisi olmak istemem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

AİLEYE İLİŞKİN ENGELLER Aşağıda kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı aileye ilişkin engeller yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi (X) ile işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Çocuklarıma daha az zaman ayırmama sebep olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Eşime daha az zaman ayırmama neden olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Ev işlerine/ düzenine daha az zaman ayırmama neden olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Kurum içinde daha fazla sorumluluk yükleyeceği için kurum yöneticisi olmak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Haftalık çalışma süremi arttıracacağı için ve aileme zaman ayıramayacağım için kurum yöneticisi olmak istemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İş ortamında daha fazla stres yaşamama sebep olacağı için kurum yöneticisi olmak istemem. .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)